

T.C.
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

BİREYİN ETİK YAKLAŞIMI İLE KURUMSAL DEĞERLERİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE GÖREV PERFORMANSI
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
ADANA İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

TEZ YAZAN
Utku GÜĞERÇİN


TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Ünal AY


DOKTORA TEZİ

MERSİN/KASIM-2015

T.C
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ' NE

20119004 numaralı öğrencimiz olan **Utku GÜĞERÇİN** tarafından hazırlanan “**Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma**” başlıklı bu tez çalışması jürilerimiz tarafından **oy birliği ile İşletme Yönetimi Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ** olarak kabul edilmiştir.


Tez Danışmanı - Jüri Başkanı: Prof. Dr. Ünal AY



Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER
(Çukurova Üniversitesi)

Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ


Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Bilge AKSAY
(Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi)


1. Yedek Jüri Üyesi: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Gökhan SÖKMEN

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.


06 / 11 / 2015

Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ÖZET

BİREYİN ETİK YAKLAŞIMI İLE KURUMSAL DEĞERLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE GÖREV PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ADANA İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Utku GÜĞERÇİN

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ünal AY

Kasım 2015, 213 sayfa

Etik kavramı, işletme biliminin son elli yılı içerisinde yoğun şekilde tartışılan çalışma alanlarından biridir. Öyle ki daha önce birbirlerinin zıt anlamlısı olarak anılan iş ve etik kelimeleri zaman içerisinde birleşmiş, yönetim ve organizasyon alanında bir alt disiplin oluşturmuştur. Diğer yandan artan rekabet ve belirsizlik ortamı içerisindeki örgütler için, performans odaklı çabalar öncelikli hale gelmiştir. Etik konusunun bireyler, örgütler, hatta piyasalar üzerindeki belirleyici rolü sebebiyle performans ile olan bağlantısının önemli bir tartışma konusu olduğu düşünülmektedir. Etik yaklaşım performansı artırmakta mıdır? Yoksa etik yaklaşım performansına engel midir? Ya da daha temel düzeyde etik ile performans arasında anlamlı bir ilişki var mıdır? İşte bu sorular araştırmanın probleminin başlangıç noktasıdır.

Yapılan çalışmalar, gerek bireysel düzeydeki gerekse örgütsel düzeydeki etik yaklaşımların, performans üzerindeki etkisinin yönü ve gücü ile ilgili farklı sonuçlara işaret etmektedir. Ayrıca etik ve performans ilişkisine yönelik olarak gerçekleştirilen ön araştırmalarda, kurumsal değerlerin ve etik yaklaşımların örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Sonuç olarak araştırmanın amacı; iş etiğinin ve kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve bireysel görev performansı üzerindeki, örgütsel vatandaşlık davranışının da bireysel görev performansı üzerindeki etkisinin tespitidir. Bu amaçla, söz edilen kavramları boyutları ile birlikte, bütünsel olarak inceleyen bir araştırma modeli oluşturulmuş ve test edilmiştir.

Model testi için Adana'da faaliyet gösteren banka çalışanlarından anket yöntemi ile temin edilen veriler kullanılmıştır. Değerlendirilmeye uygun olan 456 adet anket formundan elde edilen veriler; keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleriyle incelenmiştir.

Analiz sonuçlarına göre ilk önemli bulgu, etik yaklaşım değişkenine ilişkindir. Orijinalinde iki faktörde incelenen etik yaklaşım ölçeğinin, bu çalışmada üçlü faktör yapısına sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu durum; faktörlere yönelik kavramsal açıklamalarla, kültürün etik yaklaşım üzerindeki etkisiyle ve yazındaki benzer çalışmaların sonuçlarının tartışılması ile desteklenmiştir. İkinci olarak, oluşturulan yapısal eşitlik modelinin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle, kavramlar arasındaki ilişkilere yönelik bulgular tartışılmıştır. Buna göre etik yaklaşımın boyutları arasında yer alan idealizmin ve göreciliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını oluşturan nezaket, vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem ve katkı sağlama boyutları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca tek boyutta incelenen kurumsal değerler de örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları üzerinde ve görev performansı üzerinde etkilidir. Bununla birlikte doğruluk boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı ya da bireysel görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın son bulgusu ise örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında yer alan vicdanlılık ve katkı sağlamanın bireysel görev performansı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu; nezaketin, centilmenliğin ve sivil erdemın bireysel görev performansı üzerindeki etkilerinin ise anlamlı olmadığıdır.

Anahtar Kelimeler: Etik Yaklaşımlar, Kurumsal Değerler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Görev Performansı, Banka Çalışanları

ABSTRACT

THE EFFECTS OF ETHICAL APPROACHES AND INSTITUTIONAL VALUES ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS AND TASK PERFORMANCE: A STUDY ON THE BANK EMPLOYEES IN ADANA

Utku GÜĞERÇİN

Ph.D. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Prof. Dr. Ünal AY

November 2015, 213 pages

Ethics is one of the most discussed study areas for the last fifty years. Such that work and ethics, which had been considered as their oxymoron, have unified in time and became a sub-discipline in the management and organization field. On the other hand, for organizations that are operating in a competitive and uncertain environment, performance-based efforts are of top priority. Due to the determining role of ethics on individuals, organizations and even industries, its relationship with performance has stolen the spotlight. Do ethical approaches have an impact on performance? Or is ethics an obstacle to performance? Or else, basically, is there a significant relationship between the mentioned constructs? These questions are at the core of the study.

Studies that had been considered on individual and organizational level point out different results for the effect size and direction of the ethical approaches on performance. Besides preliminary researches on the relationship between ethics and performance revealed that institutional values and ethics have been predictive factors of organizational citizenship behaviors. As a result, the aim of this study is to address not only the antecedent roles of ethics and institutional values on organizational citizenship behaviors and performance, but also the effect of organizational citizenship behaviors on performance. For that purpose, a research model has designed to understand the relations among the constructs and tested.

Data gathered by survey method from 456 bank employees in Adana is used for model analysis. Explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis and structural equation modelling have been applied.

According to the results of this study, ethics position has been considered as an important variable. Because ethics position that has two sub-dimensions in its original form, showed three sub-dimensions in this research. This result has been supported with similar findings, discussions and the effect of culture on ethical approaches. Due to the acceptable goodness fit of the structural model, the relationships among the constructs in the model are discussed. Thus, idealism and relativism as the sub-dimensions of ethical approaches, have been found to be the determinants of courtesy, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue and contribution, which are the sub-dimensions of organizational citizenship behavior. Also, institutional values are effective on all dimensions of organizational citizenship behavior. Moreover, it is revealed that veracity has not been a significant determinant of organizational citizenship behavior and performance. The last finding is that as the sub-dimensions of organizational citizenship behavior, conscientiousness and contribution have a positive effect on performance whereas courtesy, sportsmanship and civic virtue are not significant predictors of performance.

Key Words: Ethical Approaches, Institutional Values, Organizational Citizenship Behaviors, Task Performance, Bank Employees

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanması sürecinde bilgi ve deneyimleri ile bana rehberlik eden, her daim yol gösterici bir yaklaşımla görüşlerini içtenlikle ve sabırla paylaşan değerli bilim insanı, tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Ünal AY'a, özellikle analizlerin gerçekleştirilmesi noktasında fikirlerinden ve birikimlerinden istifade ettiğim, zor anlarımda kapısını çaldığımda yardımlarını esirgemeyerek tezin tamamlanma sürecini hızlandıran kıymetli hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Bilge AKSAY'a, ilk tez izleme komitesi oturumundan bu yana örgütsel davranış alanı çerçevesindeki yapıcı eleştirileri ve önerileri ile çalışmaya destek veren Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KOÇ'a, araştırma bölümü ile ilgili tavsiyeleri ve görüşleri ile tez çalışmama katkı sağlayan Sayın Doç. Dr. Ebru ÖZGÜR GÜLER'e ve çalışma sonuçlarının yorumlanması noktasındaki önerileri sebebiyle Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Gökhan SÖKMEN'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışacak vakit yaratabilmem için sabırla ve hoşgörülle, hiçbir fedakarlıktan kaçınmayarak bana destek olan ve zorluklara karşı dayanma gücümü arttıran kıymetli eşim Seda GÜĞERÇİN'e, gelişini heyecanla beklediğimiz ve tez yazım sürecinde hayatımıza giren, küçücük bir tebessümü ile dahi bana ilham ve güç veren biricik kızım Rüya GÜĞERÇİN'e,

Doktora programına başlamam konusunda beni teşvik ederek akademik hayata atılmama vesile olan babam Özkan GÜĞERÇİN'e, bugüne kadar pek çok şeyden feragat ederek maddi ve manevi anlamda her türlü desteği sağlayıp bana cesaret ve güven aşılayan sevgili annem Gülsen GÜĞERÇİN'e,

Ayrıca, son okuma ve düzeltmelerde çalışmama katkı sağlayan değerli dostlarım Tuğçer KARAAĞAÇ'a ve Öğr. Gör. Mehmet GÜNEŞ'e,

Gerek konu seçiminde, gerek anketin uygulama aşamasında, gerekse sonuçların yorumlanmasında görüşlerini ortaya koyarak, yoğun çalışma tempoları içerisinde bana zaman ayırıp yardımcı olan bankacı dostlarıma teşekkür ediyorum.

Son olarak buraya isimlerini yazamadığım bütün arkadaş ve dostlarıma da teşekkürlerimi sunarım.

Uzun ve yorucu çalışmalarımın bir ürünü olan bu çalışmayı, tez yazım sürecinde büyük fedakarlıklar gösteren sevgili eşime ve biricik kızıma ithaf ediyorum.

Saygı ve şükranlarımla.

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVD-K	: Kişilerin yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışı
ÖVD-Ö	: Örgüt yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışı
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Ahlakının Belirleyicileri	24
Şekil 2. Etik Karar Verme Modeli	25
Şekil 3. Araştırmanın Modeli.....	86
Şekil 4. Ölçüm Modeli.....	125
Şekil 5. Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli.....	134
Şekil 6. YEM'e İlişkin Standartlaştırılmış Değerler.....	138

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.	Etigin Etki Alanları	20
Tablo 2.	Teleolojik Yaklaşımlara İlişkin Özellikler.....	22
Tablo 3.	Deontolojik Yaklaşımlara İlişkin Özellikler	23
Tablo 4.	Görecilik Yaklaşımına İlişkin Özellikler	28
Tablo 5.	Kişisel Ahlak Felsefelerinin Sınıflandırılması.....	30
Tablo 6.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Gelişimine Etki Eden Kavramlar	51
Tablo 7.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışların Boyutları	53
Tablo 8.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı İle İlgili Tanımlar	56
Tablo 9.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri.....	69
Tablo 10.	Performansın İçeriğini Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti.....	77
Tablo 11.	Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar.....	81
Tablo 12.	Ölçeklere Ait Özet Bilgiler	95
Tablo 13.	Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları.....	102
Tablo 14.	Etik Yaklaşım Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi İçeren Çalışmalar.....	103
Tablo 15.	Verilere ilişkin Normallik Testleri.....	107
Tablo 16.	Örneklemin Demografik Özellikleri	109
Tablo 17.	Ölçeklerin ve Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Katsayıları ...	111
Tablo 18.	Etik Yaklaşım Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	114
Tablo 19.	Kurumsal Değerler Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	116
Tablo 20.	ÖVD Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	118
Tablo 21.	Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	120
Tablo 22.	Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları	128
Tablo 23.	Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri ve Yapı Güvenilirlikleri.....	130
Tablo 24.	Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri	131
Tablo 25.	YEM Uyum İyiliği Sonuçları.....	136
Tablo 26.	Doğrulayıcı Faktör Analizi ile YEM Analizlerindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması	137
Tablo 27.	Araştırma Modeline İlişkin Hesaplanan Değerler	140
Tablo 28.	Hipotez Testleri.....	142

İÇİNDEKİLER

KAPAK	I
TEZ İMZA SİRKÜLERİ	II
ÖZET	III
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR	VII
KISALTMALAR	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLOLAR LİSTESİ	X
İÇİNDEKİLER	XI

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu ve Önemi.....	1
1.2. Tezin Amacı.....	9
1.3. Tezin Kapsamı.....	10
1.4. Değişkenlerin Tanıtılması.....	11
1.5. Tezin Kısıtları.....	12
1.6. Tezin Planı.....	13

BÖLÜM II

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER	15
2.1. Etik Yaklaşım Kavramı.....	15
2.1.1. Etiğe İlişkin Kavramsal Değerlendirme.....	15
2.1.1.1. Etik ve Ahlak Kavramları Arasındaki İlişki.....	16
2.1.1.2. Etik Yaklaşımlar.....	20
2.1.1.2.1. Teleoloji ve Deontoloji.....	21
2.1.1.2.2. Etik Yaklaşım Kuramı.....	26
2.1.2. İş Etiği Kavramı.....	32

2.1.3. Etiğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Performans Üzerindeki Etkisi.....	33
2.2. Kurumsal Değerler Kavramı	36
2.2.1. Değerler.....	36
2.2.2. Değerlerin Özellikleri	37
2.2.3. Kurumsal Değerler.....	39
2.2.4. Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi	44
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	46
2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişimi ve Bağlantılı Kavramlar.....	47
2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Kavramsal Bakış.....	54
2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüte Katkıları ve Önemi.....	59
2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	61
2.3.4.1. Diğergamlık.....	62
2.3.4.2. Nezaket	63
2.3.4.3. Centilmenlik	65
2.3.4.4. Vicdanlılık	65
2.3.4.5. Sivil Erdem.....	66
2.3.5. ÖVD'nin Performans Üzerindeki Etkisi	67
2.4. Performans	70
2.4.1. Performans Kavramı	70
2.4.2. Performans Türleri	71
2.4.2.1 Bireysel Performans	73
2.4.2.2. Görev performansı – Bağlamsal Performans.....	78

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	83
3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	83
3.1.1. Türkiye Bankacılık Sektörünün Genel Özellikleri ve Adana'nın Durumu ...	83
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	84
3.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	85
3.1.4. Araştırma Evreni ve Örneklem	87
3.1.5. Veri Toplama Yöntemi	89
3.1.6. Kullanılan Ölçekler	91

3.2. Ortak Yöntem Sapması ve Sosyal Beğenirlik Etkisi.....	95
3.2.1. Ortak Yöntem Sapması	95
3.2.2. Sosyal Beğenirlik Etkisi.....	97

BÖLÜM IV

4. ADANA İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

.....	100
4.1. Analiz ve Bulgular	100
4.1.1. Anketin Ön Test Uygulaması.....	100
4.1.1.1. Ön Test Uygulaması ve Uygulama Sonucu Yapılan Değişiklikler	100
4.1.1.2. Ön Test Verilerine Uygulanan Analizler.....	102
4.2. Etik Yaklaşım ile Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulama.....	104
4.2.1. Ön Analizler	104
4.2.1.1. Eksik Veri ve Boş Veri Analizi	104
4.2.1.2. Ortak Yöntem Sapması Analizi.....	105
4.2.1.3. Verilere İlişkin Normallik Analizi.....	106
4.2.2. Örneklemin Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular	108
4.2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik	110
4.2.4. Keşfedici Faktör Analizi	112
4.2.4.1. Etik Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	113
4.2.4.2. Kurumsal Değerler Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi	116
4.2.4.3. ÖVD Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi	117
4.2.4.4. Performans Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi.....	120
4.2.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi.....	123
4.2.5.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler.....	123
4.2.5.2. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları.....	126
4.2.5.3. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler	129
4.2.6. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi	132
4.2.6.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler.....	132
4.2.6.2. Kestirim Yönteminin ve Girdi Matrisinin Seçimi	135
4.2.6.3. YEM'e İlişkin Test Sonuçları.....	135

4.2.6.4. Hipotez Testleri	141
---------------------------------	-----

BÖLÜM V

5. SONUÇ ve ÖNERİLER	144
5.1. Ölçeklere Yönelik Bulgular ve Yorumlar	146
5.1.1. Etik Yaklaşım Ölçeği'ne Yönelik Bulgular ve Yorumlar.....	146
5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne Yönelik Bulgular ve Yorumlar	148
5.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular ve Yorumlar	149
5.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkiler.....	149
5.2.2. Görev Performansı Üzerindeki Etkiler	156
5.3. Öneriler	164
6. KAYNAKÇA	168
7. EKLER	195
7.1. Ek-1: Anket Formu	195
8. ÖZGEÇMİŞ	199

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Tezin Konusu ve Önemi

İş etiği, işletme biliminin son elli yılı içerisinde yoğun şekilde tartışılan çalışma alanlarından biridir. Bu alandaki eleştirilerin bir kısmı iş etiğinin uygulanabilirliği üzerinedir. Eleştirilere göre iş etiği, birbirinin karşıt anlamları (oxymoron) olarak değerlendirilebilecek ‘iş’ ve ‘etik’ kelimelerinin birleşiminden meydana gelmiştir. Dolayısıyla iş etiği özü itibarıyla bir tezat içermektedir ve pratikte anlamı yoktur (Wicks, 1996; Swanson, 1999). Bu bakış açısından hareketle bazı araştırmacılar (Carr, 1968; Friedman, 1970) etiğin, iş hayatı içerisinde öncelikli bir yere sahip olmadığını çünkü işletmelerin yegane sorumluluklarının karlarını artırmak için çeşitli kaynakları etkin şekilde kullanmak olduğunu savunmuşlardır. Oysa günümüzde, Birleşik Devletler’de ders programlarında iş ahlakına* yer vermeyen işletme bölümlerinin federal düzeyde tanınmaz duruma geldiği görülmektedir (Arslan, 2012: 7). Dolayısıyla; uygulanabilirliği mümkün görülmeyen, hatta tartışılması anlamlı bulunmayan iş etiğinin (Duska, 2000: 112), işletme bölümlerinin ders programlarının geçerliliğini belirler duruma geldiği görülmektedir. Aslında yaşanan bu değişim dahi, iş etiğinin iş hayatı içerisindeki artan yerini göstermektedir.

Etik konusunun önem kazanmasının en temel nedenlerinden biri, neredeyse devletler kadar güçlü hale gelen firmaların (Arslan, 2012: 46) yaşadıkları, skandal boyutunda değerlendirilen, hile ve aldatmaca içeren bir takım olaylardır (Ferrell, Fraedrich ve Ferrell; 2014: 7). Aslında küresel firmaların pazar paylarını, karlılıklarını ya da hisse değerlerini artırmaya dönük çabaları, ülkelerin ekonomik büyümelerine de önemli katkılarda bulunmaktadır. Ancak firmalar arası rekabetin haddinden fazla artması ve daha fazla kar elde etme hırısı, kurum yöneticileri ve çalışanları tarafından gayri ahlaki uygulamaların devreye sokulmasına yol açabilmektedir. Sonuç olarak

* Yazar, İngilizce “*Business Ethics*” teriminin “iş etiği” yerine “iş ahlakı” olarak adlandırılmasının daha doğru ve işlevsel olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü ahlak kelimesinin Türkçe’de, hem cari ahlak kuralları hem de ahlak felsefesi (etik) anlamında kullanıldığını belirtmiştir. Ayrıca etik kavramı ile ne anlatılmak istendiğinin anlaşılmasına durumunda, etik olmayan iş uygulamalarına yeterli düzeyde toplumsal tepki verilemeyeceğini savunmaktadır. Ancak bu çalışmada, yazındaki kullanıma paralel olarak iş etiği kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

sonsuzu kadar saklanamayacak 'kısa vadeci hileler', gerek şirketler gerekse ekonomiler için ciddi maliyetler oluşturmaktadır (Ercan, 2015). Özellikle Enron (2001), Worldcom (2002), Lehman Brothers (2008) ve Volkswagen (2015) gibi firmaların içinde yer aldıkları ve etkileri uluslararası boyutta hissedilen skandal niteliğindeki olayların, etiğin öneminin sorgulanmasına yol açtığı söylenebilir. Ayrıca bireylerin etik davranıp davranmamalarında belirleyici olduğu öne sürülen belirsizlik ortamının (Turnipseed; 2002: 13), çalışma hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmesi, iş etiği konusunun ilerleyen dönemlerde de tartışmaların odağında olacağına işaret etmektedir.

Günümüzde örgütler, yöneticiler ya da çalışanlar açısından, etik davranıp davranmamak bir zorunluluktan çok tercih niteliği taşımaktadır. Bilimsel araştırmalar, etik yaklaşımı benimseyen örgütlerin (Singhapakdi, 1999; Hunt, Wood ve Chonko, 1989) ve çalışanların (Schwepker ve Ingram, 1996; Weeks ve Nantel, 1992; Sabir, Iqbal, Rehman, Shah ve Yameen, 2012) uzun vadede performanslarında artış olduğunu gösterse de örgütler ve çalışanları, sergileyecekleri etik davranışların kısa vadeli hedefleriyle çelişmesi durumunda etik davranmamaktadırlar (Özbek, 2012: 2). Çalışanların etik dışı davranışlarında, kimi zaman işlerini kaybetme korkusu, kimi zaman ise firmalarına ya da kendilerine fayda sağlama çabası etkilidir (Labich, 1992).

Barry (1999: 57) etik dışı davranışlar sergileyen aktörlerin elde etmeyi hedefledikleri getirilerin büyüklüğünün, etik kararlarda etkili olduğunu belirtmiştir. Nitekim Bhide ve Stevenson (1990: 123) bugünün dev firmalarının bazılarının 1900'lü yılların başında, hilekârlık (fraud) ortamında doğduklarını ve onları destekleyen 'hırsız baronların' da destekleri karşılığında maddi menfaat elde ettiklerini ileri sürmektedir. Yalnız örgütü değil paydaşları da içine alan bu değerlendirme, iş etiği konusunun işletme çevresi üzerindeki etkisini yansıtmakta ve iş etiğinin etkilerinin bütünsel olarak incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Öyle ki iş etiği konusunun dünya genelinde ilgi çekmesinde; karlılık, imaj, rekabet avantajı gibi (Gök, 2009: 549) kavramlarla olan ilişkisi yanında, örgütlerle birlikte çalışanları ve sektörleri etkilemesinin de belirleyici olduğu düşünülmektedir.

İş etiği konusu ile ilgili olarak yapılan çeşitli sınıfsal değerlendirmeler mevcuttur. Bunlardan biri Velasquez (2002)'e ait olup, bu gruplandırmada iş etiği kapsamındaki konular; sistemsel, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır:

- § *Sistemsal Konular:* Örgütün içerisinde bulunduğu ekonomik, siyasal, yasal ve diğer sosyal sistemler hakkında çıkan etik sorunlarla ilgilidir. Örneğin Türkiye'de 1980 sonrası gelişen rekabetçi düzene uyum çabaları sonucu oluşan etik dışı uygulamalar, sistemsal konular kapsamında yer almaktadır. Çünkü bu uygulamalar, gerek toplum gerekse ilgili endüstriler üzerinde ciddi olumsuz etkiler (banker skandalları, hayali ihracat, bankaların içinin boşaltılması vs.) bırakmıştır (Arslan, 2012: 23).
- § *Örgütsel Konular:* Belirli bir örgüt içinde ortaya çıkan etik sorularla ilgilidir. Bunlar; faaliyetlerin etik boyutunu, örgütün politikalarını, uygulamalarını ya da yapısının tümünü içermektedir.
- § *Bireysel Konular:* Bir örgütteki belirli bir kişi ya da kişilere yönelik etik sorularla ilgilidir. Bunlar; kararların, faaliyetlerin ya da bireyin etik anlayışıyla ilgili soruları kapsamaktadır.

De George (1989: 337) da benzer şekilde, iş etiğinin analiz birimlerini üç sınıfta incelemiştir. Birinci basamak, genel ekonomik ve politik sistemin etik değerlendirilmesi; ikinci basamak işletmelerin etik değerlendirilmesi, üçüncü basamak ise çalışanların faaliyetlerinin, eylemlerinin ve diğer hak ve sorumluluklarının değerlendirilmesini kapsamaktadır. Bu sınıflandırmalardan hareketle, etik dışı davranışların piyasa üzerinde yarattığı 'sistemsal etkiler' yanında, örgütün kendisi ve çalışanları üzerindeki etkilerinin de bir araştırma alanı olarak değerlendirildiği ve konunun tartışmaya değer olduğu görülmektedir. Etik ve çalışanlar ilişkisi dikkate alındığında iş etiği ile kastedilenin, yalnızca örgütü temsile yetkili olan üst düzey yöneticilerin değil, tüm çalışanların etik davranışları olduğu söylenebilir. Nitekim Arslan (2012: 19) iş ahlakının, iş hayatında karşılaşılan tüm sorunlarla ilgilendiğini ve bu sorunların örgüt ile çevresel faktörler arasında ortaya çıkabildiği gibi çalışanlardan da kaynaklanabildiğini ifade etmiştir.

Analiz birimlerinin farklılaşmasına bağlı olarak etik kavramı, örgüt kuramları ve örgütsel davranış alanı çerçevesinde incelenmektedir. Yazın incelemesinde etik konusunun; örgütlerin, çevresel faktörlerle olan ilişkilerini nasıl kurduklarını ve yönettiklerini inceleyen örgüt kuramları içerisinde; işlem maliyeti kuramı, vekalet kuramı ve örgütsel ekoloji kuramı ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Etik kavramı; örgüt içerisindeki bireylerin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarını inceleyen örgütsel

davranış alanı içerisinde ise kişi-örgüt uyumu, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans vb. kavramlarla bağlantılıdır.

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında etik konusunun ağırlıklı olarak performansla olan ilişkisinin tartışıldığı gözlemlenmiştir. Şüphesiz bu durumda etik odaklı yaklaşımların, Arslan'ın (2012: 453) ifadesi ile 'insancıl bir sistem sağlaması' yanında, 'firmaların daha iyi işlemlerini sağlaması' beklentisi etkilidir. Ayanoğlu, Atan ve Beylik (2010: 44)'in 'bir işi yapan bireyin ya da işletmenin o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımı' olarak tanımladığı performansın, etik ile arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan ampirik çalışmaların sonuçlarının farklılaştığı görülmüştür. Bu kapsamda, Soana (2011: 136) sosyal performans* ve finansal performans arasındaki ilişkiyi etik puanlamalar ile ampirik olarak değerlendiren çalışmaları incelemiştir. Buna göre sosyal performans (etik davranış) ve finansal performans arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalardan yedisinin pozitif (Graves ve Waddock, 2000; Griffin ve Mahon, 1997; Berman, Wicks, Kotha ve Jones, 1999; Johnson ve Greening, 1999; Ruf, Muralidhar, Brown ve Janney, 2001; Knoepfel, 2001; Van de Velde, Vermeir ve Corten, 2005), birinin negatif (Brammer, Brooks ve Pavelin, 2006) ilişki tespit ettiğini ortaya koymuştur. İki çalışmada ise (Berman, Wicks, Kotha ve Jones, 1999; Waddock, Graves ve Gorski, 2000) kavramların birbirinden bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır.

Etik ve performans kavramlarının birbirinden bağımsız olduğunu savunan akım içerisinde yer alan Vogel (1988), etiğin başarı için bir engel yaratmadığını ancak bir gereksinim olarak da değerlendirilemeyeceğini öne sürmüştür. Bu konuda Attwell (1988), iş etiğinin bireyin performansı üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur. McWilliams ve Siegel (2001) de her firmanın talep edildiği ölçüde sosyal performans göstereceğini (etik davranacağını); ancak finansal performans (karlılık) için, firma amacının mümkün olan en üst düzeye çıkmak olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bakış açısına paralel şekilde, Waddock ve Graves (1997) de firma ve toplum ilişkisinin

* Wartick ve Cochran (1985: 758) sosyal performansın; sosyal sorumluluk ilkelerini ve sosyal konulara dair ilkeleri kapsadığını ifade etmişlerdir. Aupperle vd.'ne (1985: 455) göre de örgütün; toplumun sahip olduğu değer ve normlara dayanarak etik davranması, sosyal sorumluluğunun bir parçasıdır. Ayrıca firmaların sosyal ve finansal performansları karşılaştırılırken; sosyal performansları, etik puanlamaları ile de ölçülebilmektedir (Soana; 2011: 136). Mohr ve Webb (2005: 122) de etik davranışlar göstermenin, kurumsal sosyal sorumluluğun kapsamında olduğunu vurgulamışlardır. Alan yazındaki bu açıklamalardan hareketle etiğin, sosyal sorumluluğun bir parçası olması sebebiyle, sosyal sorumluluk ve performans ilişkisini içeren çalışmaların sonuçlarının da incelenmeye değer olduğu düşünülmektedir.

karmaşıklığı sebebiyle, sosyal ve finansal performans arasında direkt bir ilişki kurmanın mümkün olmayacağını vurgulamışlardır.

Simpson ve Kohers (2002: 101) iş etiği ve firma performansı arasındaki ilişkiyi negatif yönlü ele alan araştırmacıların, neoklasik iktisatçıların savunduğu biçimde, 'etik davranışın, firma için bir maliyet unsuru olarak kar ve hissedar varlıklarını azalttığı' görüşünden hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Preston ve O'Bannon (1997) ise Türkçe karşılığı "fırsatçı yönetim hipotezi" olabilecek "*managerial opportunism hypothesis*" görüşünü benimsemişlerdir. Yazarlar, değişken olarak, etik davranışı değil etik davranışı da kapsayan sosyal performans kavramını ele almışlardır. Bir firmanın, finansal performansı iyi durumda iken, sosyal performans için ayıracağı fonları azaltacağını ve bu yolla kısa dönemde karlılık sağlayacağını öne sürmüşlerdir. Diğer yandan firmanın finansal performansının düşük düzeyde olması durumunda ise, yöneticilerin olağandışı sosyal çabalarla, etik davranışa çok yüksek düzeyde önem vererek, dikkatleri finansal performans üzerinden sosyal performansa çekeceklerini vurgulamışlardır. Dolayısıyla bu görüşe göre, finansal performans ister düşük ister yüksek düzeyde olsun, her iki durumda da, etik davranışı da içine alan sosyal konulara verilen önem ile finansal performans arasında ters yönlü bir ilişki söz konusu olacaktır.

Etik ve performans arasında pozitif ilişki olduğunu tespit eden çalışmalar incelendiğinde ise çalışmalardan birinde; insan kaynakları uygulamalarındaki iş etiği odaklı yaklaşımların örgütsel performansı artırdığı (Bayraktaroğlu ve Yılmaz, 2012) sonucuna varıldığı görülmüştür. Wahyudi, Haryono, Riyani ve Harsono (2013) de bir önceki çalışmaya paralel olarak, iş etiğinin (iş tatmininin aracılık etkisiyle) performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Simpson ve Kohers (2002: 102) ise, etik ve performans arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak incelemişler ve etik-performans ilişkisinin pozitif yönlü olması gerektiğini maddeler halinde açıklamışlardır. İlk olarak, etik davranmaya yönelik çabaların getirisinin, bu çabaların maliyetinden daha az olduğunu; ikinci olarak ise, finansal performansı iyi olan firmaların (etik davranışı da içine alan) sosyal performans için yeterli atıl kaynağa sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Üçüncü olarak da (bu çalışmada Türkçe'ye "İyi Yönetim Hipotezi" olarak çevrilen) Waddock ve Graves (1997)'in 'Good Management Hypothesis' savından yola çıkarak paydaşlarla kurulacak iyi ilişkilerin, nihai etkisinin finansal performansa olumlu yansıtacağını, dolayısıyla 'iyi yönetim'in, gerek sosyal gerekse finansal performansta başarı sağlayacağını vurgulamışlardır. Wu (2002) da etik

yaklaşımın örgütsel performans üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Yukarıda konu edilen, etik davranış ve performans arasında farklı yönde ilişkiler tespit eden çalışmalarda, ilişkiler ağırlıklı olarak örgütsel düzeyde incelenmiştir. Dolayısıyla çalışmalar, örgüt performansına odaklanmıştır. Ancak etik davranışın bir de kişi ya da kişilerin karşılaştığı etik sorunları irdeleyen bireysel boyutu bulunmaktadır (Velasquez, 2002). Karim (2012) iş etiğinin performans üzerindeki etkisi noktasında, örgütsel ve bireysel performans ilişkisini vurgulamıştır. Nitekim örgütsel düzeyde etik; örgütün hem resmi hem de resmi olmayan politikaları ile birlikte çalışanların bireysel etik anlayışlarını da içermektedir (Karande, Shankarmahesh, Rao ve Rashid; 2000). Bu nedenle, etik davranışın bireysel performans düzeyinde incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Ancak tıpkı etik ve firma performansını ele alan çalışmalarda olduğu gibi etik ve birey performansına odaklanan çalışmaların sonuçlarında da birlik sağlanamadığı görülmüştür. Weeks ve Nantel (1992)'in, Sabir vd. (2012)'nin ve benzer şekilde Maglino (1998)'nin bulgularına göre etik kodlar; personelin görev performansını yüksek seviyeye çıkarır. Schwepker ve Ingram (1996) satış temsilcilerinin etik yargılarının, görev performansları üzerinde olumlu etki yaratacağını tespit etmişlerdir. Mortensen, Smith ve Cavanagh (1989) etik davranışın yöneticiler tarafından hangi düzeyde önemsendiğini araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler etik davranış sergilemeyi, bireysel görev performansının önemli bir bileşeni olarak görmektedirler. Yöneticilerin sınıflandırmasına göre, bireyin değerleri ve etik yaklaşımı, performansın pek çok diğer bileşeninden üst sıralardadır. Etik davranış içerisinde ise özellikle kurallar, politikalar ve standartla ilgili olan, bu çalışma ile kıyaslandığında idealizm boyutuyla paralel içeriğe sahip olan davranışların önemli görüldüğünü tespit etmişlerdir. Amin ve Khan (2009)'ın öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada da etik değerlerin, performansın belirleyicisi olduğu görülmüştür. Söz konusu çalışmalar ışığında, bu çalışmada etik-performans ilişkisinin, bireyin etik yaklaşımı ile görev performansı çerçevesinde incelenmesine karar verilmiştir.

Etiğin; bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik olarak yapılan yazın taramasında sıklıkla örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) konusu ile karşılaşılmaktadır. ÖVD; biçimsel ödül sisteminden bağımsız olarak ve gönüllülük esasına dayalı şekilde, örgütün fonksiyonlarının verimli biçimde yerine getirilmesini

sağlayan davranışları ifade etmektedir (Organ, 1997: 86; Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006: 8; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 513; Williams, Pitre ve Zainuba, 2002: 33). ÖVD'nin gerek etik gerekse performans ile ilişkisi, bu kavramların yazında bir arada incelenmelerine sebep olmuştur. Örneğin Turnipseed (2002: 13) etik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ilişkilerini incelediği çalışmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının etik davranış neticesinde oluştuğu hipotezinden yola çıkmıştır. Etik davranış düzeyi yüksek olan grubun, düşük olan gruba göre daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini belirlemiştir. Ayrıca etik davranışı yüksek olan bireylerin, performanslarının da yüksek olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte etik-örgütsel vatandaşlık davranışını inceleyen ampirik araştırmalarda (Meriac, 2012; Rayner, Lawton, ve Williams, 2012; Elçi, 2005) kavramlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki pozitif etkisi (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Walz ve Niehoff, 1996; Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie, 1997; Turnipseed, 2003a, 2003b) ile birlikte etiğin, örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yansımaları, etik-örgütsel vatandaşlık davranışı-performans kavramlarının birlikte incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu üç kavramın birlikte incelendiği bir araştırmanın sonucunda, etik davranışın artan örgütsel vatandaşlık davranışına, örgütsel vatandaşlık davranışının da daha yüksek performansa yol açtığına dair bir çıkarım yapılabileceği vurgulanmıştır. Yazarlar bu durumu şöyle aktarmışlardır: “*Etik davranış → daha üstün örgütsel vatandaşlık davranışı → daha üstün performans*” (Baker, Hunt ve Andrews; 2006: 855). Yani etik davranış örgütsel vatandaşlık davranışında artış sağlarken, bu durum performansa olumlu yansımaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicisi olarak incelenen diğer bir kavram da kurumsal değerlere ilişkin algılamalardır. Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994: 772) ihtilaf yaratmayan ve sosyal yönden paylaşılmasında engel görülmeyen değerlerin, yakın ilişkiler ve bağlılık yaratacağını ifade etmişlerdir. Özellikle değerlere daha fazla önem veren çalışanların, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini vurgulamışlardır. Araştırmalarının sonucunda, kullandıkları örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğindeki faktörlerin bir kısmının, kurumsal değerler ile anlamlı pozitif ilişkiye sahip olduğu görülmüştür.

Değerler; bireylerin, çalışırken ulaşmaya çalıştıkları hedefler olarak tanımlanmıştır (Zedeck, 1997). Uçanok (2009) değer verdiği bir iş için çalışan bireyin,

en iyiye ulaşmak amacıyla elinden geleni yapacağını ve nihai olarak, örgüte fayda sağlayacağını savunmuştur. Grup üyelerinin kurumsal değerlerde fikir birliği sağlamaları örgüt içerisinde saygı ve güveni artırırken, rekabetçiliği azaltmakta ve nihai olarak performansa olumlu yansımaktadır (Mannix, Thatcher ve Jehn, 2001). Altaş (2004) daha genel bir ifadeyle iş değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve dolayısıyla bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Değerler-ÖVD ilişkisine odaklanan çalışmalardan (Yücel, 2008; Graham ve Organ, 1993; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Feather ve Rauter, 2004; Ueda ve Ohzono, 2013) kavramsal nitelikli olanlarda, kurumsal değerlerin ÖVD üzerinde etkili olduğu varsayımının geçerli olduğu görülmektedir. Bu alandaki yapılan ampirik çalışmaların sonuçları da kurumsal değerlerin ÖVD boyutlarını etkilediğini göstermiştir.

Özetle; etiğin, performans üzerindeki etkisi halen önemli bir tartışma konusu olup, yapılan çalışmalar etkinin yönü ve gücü ile ilgili farklı sonuçlara işaret etmektedir. Ayrıca etik davranışın yalnız firmanın değil, bireyin performansı üzerindeki etkisi de henüz çözümlenmemiş bir sorundur ve firmanın performansını da etkileyebilecek bir yapıya sahiptir. Tüm bunların yanında etik ve performans ilişkisi incelenirken, bu iki kavramla bağlantılı olduğu görülen kurumsal değerler algılamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışından faydalanılarak oluşturulmuş bir modele rastlanılmamıştır. Her kavramın, söz edilen diğer kavramlardan bazılarıyla ilişkisine dair çalışmalar mevcut olsa da iş etiğinin ve kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans üzerinde, örgütsel vatandaşlık davranışının ise performans üzerinde yarattıkları etkiyi bütünsel olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Sonuç olarak, teknolojik ilerlemelerin hızla yayılması ve firmaların bu gelişmeleri kısa süre içerisinde üretim süreçlerine adapte edebilmeleri, firmalar arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, firma performansını artırmak, insan kaynağının üstün performansı ile mümkün hale gelmiştir. Firmalar; hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri müşterilerine ulaştırmak ve son olarak da rekabet üstünlüğü elde etmek için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar (Hassan, 2011: 122). Günümüzdeki performans odaklı iş yaşamında ise, çalışanların performansının ağırlıklı olarak maddi menfaatler aracılığı ile artırılmasının hedeflendiği görülmektedir. Ancak birey performansı, manevi unsurların da etkisi altındadır (Pink, 2015). Bu çalışmada da bireysel performans belirleyicileri olarak maddi menfaatlerden öte; bireylerin etik yaklaşımına, kurumsal

değerlere ve örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanılmıştır. Çünkü ele alınan kavramlar arasındaki ilişkilerin tespit edilerek, performans yükseltici çabaların artırılması ve performans üzerinde olumsuz etkiye sahip kavramlara yönelik önlemler alınması gerekmektedir. Bu çabaların, gerek çalışanlarının ve dolayısıyla firmalarının başarısını artırmayı amaçlayan yöneticilere gerekse örgütsel dinamiklerini çözümlenmekle ilgilenen kuramsal araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Her ne kadar, araştırmada kullanılan değişkenlerden yola çıkarak bugüne kadar pek çok çalışma yapılmış olsa da gerek ulusal gerekse uluslararası yazında bu çalışma kapsamındaki kavramları bir arada inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmada; bireyin etik yaklaşımı, kurumsal değerler ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkilerini ve bu değişkenlerden etik yaklaşımın ve örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel iş performansları üzerindeki etkisini test eden bir model sunulmuştur. Adana'da faaliyet gösteren bankaların çalışanlarından toplanan verilerin analiz edildiği bu çalışma, kapsamlı bir model ortaya koyarak var olan çalışmaların ötesine geçmektedir. Bu anlamda örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında yazına katkı sağlaması hedeflenmiştir. Ayrıca araştırmanın örnekleminin Adana ilindeki banka personelinden oluşması, çalışmayı uygulama açısından da özgün kılmaktadır. Banka çalışanlarının, çalışma kapsamında incelenen değişkenlere göre sınıflandırılmalarının, bundan sonra yapılacak çalışmalara ve bankalarda yönetici pozisyonunda çalışanlara ışık tutabileceği de düşünülmektedir.

1.2. Tezin Amacı

Tez çalışmasının öncelikli amaçlarından biri, gerek işletme yazınında gerekse işletme faaliyetlerinde önemi giderek artan iş etiği konusunun performans üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Yazın taraması sonucunda, etik ve performans ilişkisinin incelenmesi sürecine, kurumsal değerler ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının da dahil edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Çünkü örgütsel vatandaşlık kavramının, hem etik hem de performans kavramları ile ilişkilerine yönelik, ayrıca kurumsal değerlerin de ÖVD ve performans üzerindeki etkisine yönelik somut bulgular içeren ampirik çalışmalara rastlanılmıştır.

Sonuç itibarıyla tezin nihai amacı, bireyin etik yaklaşımı ve kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin araştırılmasının yanı sıra, bu

değişkenlerin tamamının bireysel performans üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Bu amaçla öncelikle, yapılan yazın incelemesi sonucunda elde edilen bulgular sunulmuş; ardından tezin uygulama kısmına geçilmiştir. Uygulama kısmında etik yaklaşımın ve kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi yanında, etik yaklaşım ve kurumsal değerlerin çalışanların performansları üzerindeki etkisinin hangi yönde ve ne düzeyde olduğu saptanmıştır.

1.3. Tezin Kapsamı

Bu çalışma kapsamında, öncelikle kavramlara ilişkin yazın taraması yapılmış, kavramların her birinin tanımlanıp açıklanmasının ardından kavramlar arası ilişkilere yönelik olarak yapılan çalışmalardan ulaşılan bulgular paylaşılmıştır. Ayrıca, kavramların birbirleri ile bağlantılarını açıklamak için ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla; Adana ilinde faaliyet gösteren bankalardaki çalışanların etik yaklaşımlarının ve kurumsal değerlere yönelik algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri, ayrıca etiğin performans üzerindeki direkt etkisi tespit edilmiştir.

Yazın taramasında; etik yaklaşım, kurumsal değerler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans kavramlarının tamamını birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak kavramlar arasındaki ikili ilişkileri inceleyen çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmaların ise ancak bir kısmının anlamlı sonuçlar verdiği tespit edilmiştir. Yazından hareketle, konu edilen kavramların tamamının birbiri ile bağlantılarını araştırmak üzere bütünsel bir model oluşturulmuştur. Etiğin ve kurumsal değerlere yönelik algının örgütsel vatandaşlık üzerindeki direkt etkisi yanında, etiğin örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla performans üzerindeki dolaylı etkisi de araştırmanın kapsamı içerisinde yer almıştır.

Tez çalışmasında; etik konusu, çalışanların etik yaklaşımları (idealist ya da göreci olmaları) olarak ele alınmıştır. Kurumsal değerler, örgütte; kalite, inovasyon, işbirliği ve kararlara katılım gibi konulara ne derece önem verildiğinin saptanması ile belirlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile araştırılmıştır. Performans ise çalışanların algıladıkları performans düzeylerini sübjektif olarak değerlendirmeleri ile ölçülmüştür.

1.4. Değişkenlerin Tanıtılması

Tez kapsamında incelenen kavramlar arasında yer alan etik yaklaşımın boyutlarını, idealizm ve görecilik oluşturmaktadır. İdealizm, arzu edilen sonuçların doğru davranışlarla ve başkalarına zarar vermeden elde edilebileceği öngörüsüne dayanan yaklaşımdır. Görecilik (rölativizm) ise, genel geçer etik kuralları reddeden, kararların içinde bulunulan duruma ve kişilere göre verilmesi gerektiğini savunan yaklaşımdır. Yazında iki boyutta incelendiği görülen etik yaklaşım, bu çalışma kapsamında üç boyutta ele alınmıştır. Çünkü keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre ilave bir boyut oluşmuştur. Doğruluk olarak adlandırılan bu boyut; bireylerin, statükoyu devam ettirmek için gerçekleri nasıl yansıttıklarına dair eğilimlerini ifade eder.

Çalışmada, boyutları ile incelenen diğer kavram örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bu boyutlar arasında yer alan diğergamlık (özgecilik), örgütle ilgili konularda, başkalarına gönüllü olarak yardım etmeyi içeren davranışlardır. Nezaket, birlikte çalışmaları nedeniyle iletişim halinde olan çalışanların iş ile ilgili problemleri proaktif şekilde engellemeye dönük davranışlarını içerir. Centilmenlik, küçük sorunları büyütmemek ve sızlanmayarak, gerginlik yaratabilecek olumsuzlukları tolere etmeye dönük davranışlardır. Sivil erdem, örgütsel yaşama gönüllü ve aktif katılım sağlamaya, örgütün devamlılığına katkı sunmaya yönelik çabaları içerir. Vicdanlılık ise, çalışanların minimum rol davranışının ötesinde davranışlarda bulunmaya gönüllü olmalarını ifade eder. Ancak bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen keşifsel faktör analizi sonuçlarına göre diğergamlık boyutunun madde-faktör dağılımları örgütsel vatandaşlık ölçeğin özgün formuna göre farklılık göstermiştir. Dolayısıyla diğergamlık boyutunun katkı sağlama olarak adlandırılması uygun görülmüştür. Katkı sağlama; çalışanların, iş arkadaşlarına yardımcı olmaları yanında örgüte de yarar sağladıkları davranışlardır.

Kurumsal değerler değişkeni; bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, neyin arzu edilir ve istenir olduğunu gösteren davranışlar, tutumlar, değerler, fikirler, beklentiler ve inançlardan oluşan modeldir.

Görev performansı değişkeni ise, çalışanların teknolojik süreçleri kullanarak doğrudan veya dolaylı olarak örgütün teknik çekirdeğine yarar sağlayan, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirmelerine dönük davranışlar göstermeleri ile ilgili verimlilik ve etkinliktir.

1.5. Tezin Kısıtları

Her çalışmada olduğu gibi, bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırma kapsamında içsel değişkenler olarak yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansın, pek çok bireysel belirleyici tarafından etkilendiği bilinmektedir. Ancak bu çalışmada söz konusu bireysel belirleyicilerden sadece etik yaklaşım ve kurumsal değerlere yönelik algı kullanılmıştır. İçsel değişkenler olan örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans üzerinde etkili olabilecek birçok bireysel unsurun kapsam dışında bırakılması araştırmanın kısıtlarındandır.

Ayrıca anketlerin, banka çalışanlarına iş yerlerinde (şubelerde veya bölge müdürlüklerinde) uygulanmış olması ve verilerin, çalışanların kendi kendilerini değerlendirmelerine dayalı (sübjektif) olarak toplanması yanlılığa neden olabilir. Bu durum; çalışanların gerçek düşüncelerini yansıtmasını, objektif şekilde katılımda bulunmalarını engelleyebilir. Dolayısıyla bu ihtimalin, çalışma sonuçlarının geçerliliğine ilişkin bir kısıt yarattığı söylenebilir. Bu olumsuzluğu engelleyebilmek için anketin açıklama kısmına, verilerin sadece akademik amaçlar için kullanılacağı ve isim beyanına gerek olmadığı, dolayısıyla katılımcıların samimi cevap vermeleri için hiçbir engel bulunmadığı yazılmıştır. Ayrıca açıklama kısmında katılımcılardan, ‘olması gereken durumun değil, gerçek durumun belirtilmesi’ talep edilmiştir.

Çalışanların kendi kendilerini değerlendirmeleri çeşitli riskler taşımaya rağmen; Jaramilloa, Mulki ve Marshall (2005: 708) akademik çalışmalarda performansın daha çok sübjektif şekilde ölçüldüğünü belirtmişlerdir. Çünkü veri toplamak için kullanılacak diğer alternatif, yöneticilere anket uygulanmasıdır ve bu uygulamanın da sıkıntı yarattığı durumlar olabilir. Örneğin yöneticilerin, astlarını değerlendirmeleri durumunda ‘hale etkisine’ düşebildikleri bilinmektedir. Hale etkisi, yöneticilerin astlarını “genel olarak” veya “bir özelliğin etkisinde kalıp sadece o boyutu dikkate alarak” değerlendirme eğilimleridir. Olumlu değerlendirmeler için hale etkisi (halo effect) kavramı kullanılırken, olumsuz değerlendirmeler için boynuz etkisi (horn effect) kavramı kullanılmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar kendi kendilerini değerlendirdikleri durumda olduğu gibi, bu durumun alternatifi olan yöneticilerin astlarını değerlendirmesi durumunda da kısıtlar mevcuttur. Bu kısıtlarla ilgili olarak Bolino (1999: 96) yöneticilerin; gerçekten örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen iyi

bir askeri, yalnız yöneticisinin yanında örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye çalışan iyi bir aktörden ayırabilmeleri gerektiğini ifade etmiştir.

Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamının Likert tipinde olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Çünkü alternatif ölçüm teknikleri sebebiyle, Likert türü ölçümler tartışılır hale gelmiştir. Söz konusu alternatif ölçek türlerinden biri, çoklu zorunlu seçim yöntemi (multidimensional forced-choice ranking)'dir. Bu formatta hazırlanmış olan ölçekler (örneğin Occupational Psychology Questionnaire-OPQ), seçme yerine sıralamaya odaklandığı için çeşitli üstünlüklere sahiptir. Bu ölçek tipinde, sosyal beğenirlik ve numara yapma (faking) riski, Likert tipi ölçeklerde olduğu kadar yüksek değildir. Ancak bu çalışma kapsamındaki değişkenleri ölçen bir çoklu zorunlu seçim ölçeğine rastlanmadığından, ölçümler Likert tipi ölçekler yardımıyla yapılmıştır.

Son olarak yazın taramasında, araştırma modelindeki kavramların ikili ilişkilerini içeren çalışmalarla karşılaştırılmasına rağmen; modeli bir bütün olarak ele alan bir çalışmaya rastlanılmaması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Çünkü konuyla ilgili yayınların kısıtlı olması, araştırma sonuçlarının bazılarının diğer araştırmalarla karşılaştırılmasına, benzer ya da farklı yönlerinin tartışılmasına sınırlama getirmiştir. Ancak bu sınırlama, çalışmanın özgünlüğü ve ilgili yazına yapacağı katkı açısından olumludur.

1.6. Tezin Planı

Beş bölümden oluşan tezin birinci bölümü olan "Giriş" bölümünde tezin; konusu ve önemi, amacı, kapsamı, kısıtları ve planı yer almaktadır. "Değişkenlerin Tanımlanması ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler" adlı ikinci bölümde ise etik yaklaşım, kurumsal değerler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans kavramlarına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde kavramların çıkış noktaları, tanımları, türleri, kavramların temelini oluşturan kuramlar ve kavramlar arası ilişkiler gibi konularla ilgili bilgi verilerek açıklamalar yapılmıştır. Üçüncü bölüm olan "Yöntem" kısmında ise bankacılık sektörü ile ilgili genel bilgilerin ardından, incelenen kavramlar arası ilişkilere yönelik kurulan hipotezler ele alınarak, çalışmanın çerçevesini oluşturan araştırma modelini, araştırma hipotezlerinin sınanacağı örneklemin seçimini, veri toplama aracı olan anketin uygulamasını ve anket verilerinin analizi için uygulanan yöntemi açıklamaya yönelik bilgiler sunulmuştur. Dördüncü bölüm olan "Adana İlindeki Banka

Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı araştırma kısmında ise analiz süreci ele alınmış ve analiz bulguları ortaya konulmuştur. Beşinci ve son bölüm olan ‘Sonuç ve Öneriler’ kısmında ise elde edilen bulgular yorumlanmış, bulgular ve değerlendirmeler ışığında çalışmanın örgüt kuramına yaptığı katkı tartışılmıştır. Bu bölümde ayrıca, daha sonraki çalışmalara ışık tutabilecek bir takım önerilerle birlikte, iş dünyasındaki yöneticilerin ya da çalışanların tezin sonuçlarından nasıl yararlanabilecekleri açıklanmaktadır.

BÖLÜM II

2. DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ İLİŞKİLER

2.1. Etik Yaklaşım Kavramı

Bu bölüm esas itibariyle etiğe ilişkin kavramsal bir değerlendirme niteliğindedir. Etik ve ahlak kavramları arasındaki ilişki, etik yaklaşım türleri ve iş etiği kavramı bu bölümde ele alınmıştır. Son olarak etiğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans üzerindeki etkisine yönelik olarak yapılan yazın incelemesinin sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1.1. Etiğe İlişkin Kavramsal Değerlendirme

Bilimsel bir disiplinden bahsedebilmek için, o disiplin ile ilgilenen bir bilim topluluğunun varlığı şarttır (Kuhn, 1972: 176). Bu görüşten hareketle 1960'lı yıllardan itibaren, etik konusunun bilimsel bir disiplin niteliği kazandığı söylenebilir. Çünkü Arslan (2012: 45) bu yıllarda etik ile ilgili çalışmaların ciddi oranda artış gösterdiğini, konuyla ilgili pek çok doktora tezi ve kitap yazıldığını ifade etmiştir.

İş etiği ile ilgilenen bilim insanlarının varlığı yanında; işletmelerin kendilerine özgü etik kurallar geliştirmeleri, iş etiği ile ilgili uluslararası dergilerin yayınlanması ve üniversitelerde etik ile ilgili araştırma birimlerinin kurulması, iş etiğine verilen önemin en güzel örnekleri arasındadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın; 2001: 60). Ancak bilimsel bir disiplinden bahsedebilmek için bir bilim topluluğunun oluşması yanında o topluluk tarafından paylaşılan ortak değerlere de ihtiyaç vardır. Günümüz bilim dünyasında ise herhangi bir etik yaklaşım tipi hakkında bir görüş birliği oluştuğu söylenemez. Çünkü etik yaklaşımlar, temel bir varsayımdan yola çıkar. Bu yaklaşım da bireylerin kendi davranışlarından sorumlu oldukları ve eylemlerini bilinçli bir şekilde gerçekleştirdikleri varsayımdır (Alakavuklar, 2012: 85). Dolayısıyla bilim dünyasının tek bir etik yaklaşım etrafında toplanması da mümkün değildir.

Etiğin bilim dünyası içerisindeki yeri ile ilgili olarak verilen bilgilerin ardından, etiğin tanımlanmasına odaklanılacaktır. Etik kavramının genel geçer bir tanımını

yapmadan önce ise, bu kavramın hangi çerçevede ne anlama geldiğine değinmek faydalı olacaktır. Bir felsefe disiplini olarak etiğin, hangi davranışların iyi, hangilerinin ise kötü olduğunu irdeleyen (Yıldırım ve Kadioğlu, 2007: 76); başka bir ifadeyle bir kişinin veya toplumun ahlak standartlarını araştıran (Velasquez, 2002: 11) bir terim olduğu söylenebilir.

Bir felsefe dalı olarak etik; pratikten ziyade teoriye odaklanan ve nedensellik içeren bir disiplindir. Toplum nezdinde ya da günlük kullanımda ise etik, sıklıkla ahlak kavramının yerine kullanılmaktadır. Etik ve ahlak kavramları anlam ve kapsam açısından birbirine çok yakın olsa da etik ve ahlak kavramlarının birebir örtüşmediği görülmektedir. Etiğin neyi ifade ettiğine değinmeden önce, çoğu zaman etiğin eş anlamlısı gibi kullanılan ahlak ile ilişkisine odaklanmanın yararlı olacağı düşünölmüştür. Çünkü etik, ahlak kavramı ile bağlantısı kurulmaya çalışılan karmaşık bir yapıya sahiptir (Pelit ve Güçer, 2006: 97). Bu karmaşık ilişki etiğin ahlaka; ahlakın dine, bunların tamamının da tarihsel ve sosyolojik öğelere dayanmasından kaynaklanmaktadır (Fırat, 2003: 108).

2.1.1.1. Etik ve Ahlak Kavramları Arasındaki İlişki

Bu çalışmada yer aldığı gibi, etik odaklı değerlendirmeler yapabilmek için ahlakın tanımına ve neyi ifade edip etmediğine hakim olmak gerekir. Yazın taraması sonucunda, birbirine çok benzer iki kavram olan ve sıklıkla eş anlamlıymış gibi kullanımına rastlanan etik ve ahlak kavramlarının aynı anlama gelmediği görölmüştür.

Etik ve ahlak kavramları arasındaki anlam farklılığına rağmen bu kavramların arasında bir ayrıma gitmenin her zaman yerinde olmadığını savunan yazarlara da rastlanılmıştır. Örneğin Arslan (2012) Türkiye'de toplumun tüm kesimleri tarafından etik kavramının içeriğinin anlaşılamayabileceğinden söz etmiştir. Yazara göre, çeşitli davranışların ya da uygulamaların etik olmadığının öne süröldüğu durumlarda, etik ile ne ifade edildiği algılanamayacak, dolayısıyla yeterli düzeyde toplumsal tepki verilemeyecektir. Bu nedenle yazar, etik kelimesi yerine ahlak kelimesinin kullanımını önermiştir. Akyıldız ve Marangoz (2007: 84) da ahlak (morality) ve etik (ethics) kavramlarının eş anlamlı olarak kullanılabileceğini, bu kavramlar arasında ayrıma gitmenin gerekli olmadığını düşünmektedirler. Çünkü yazarlar, ahlakın sadece

“morality” anlamında kullanılmasının, bu kelimenin anlamını daralttığını belirtmişlerdir.

Oysa yazındaki ağırlıklı görüş, ahlakın Türkçe’de iki anlamda kullanılan bir terim olduğu üzerinedir. Ahlakın ilk anlamı ‘insanların toplum içinde uyması gereken kural ve ilkeler’ dir. İkinci anlamı ise, ahlakı kavramsal olarak inceleyen ahlak felsefesidir (Kotar, 1997: 6). Ahlak ve etik kavramlarının etkileşimi de aslında etiğin ikinci anlamından, yani felsefi boyutundan doğmaktadır. Ayrıca batı dillerinde ahlak felsefesinin ‘etik’ anlamında kullanılması (Arslan, 2012: 17) da kavramlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmektedir. Sonuç olarak, ahlak ve etik kavramları arasındaki ilişkinin netleştirilmesi, her iki kavramın içeriğinin net şekilde anlaşılabilmesi ile mümkündür. Bu nedenle öncelikle ahlak ve etik kavramları ile ilgili tanımlamalar yapılacak, her iki terimin çizdiği çerçeve dikkate alınarak, aralarındaki ayırım ilerleyen bölümlerde açıklanacaktır.

Akarsu (1999: 7) ahlak kelimesinin Latince ‘mores’ kelimesinden türediğini ve sosyal olayları, standart davranışları ve toplumsal kuralların varoluşunu tanımlamada kullanıldığını ifade etmiştir. Örneğin öldürmeme, çalmama, vb. kuralların her toplumda var olduğunu, bunlar olmadan toplumların devamlılık gösteremeyeceğini öne sürmüştür. Dolayısıyla belirli bir toplum içerisinde ve belirli bir zamanda, ahlakın gözlemlenebilir olduğunu vurgulamıştır. Çünkü toplumun devamlılığı ahlak çatısı altında birleşen bir takım kural ve ilkelere bağlıdır. Her toplumun, kendince bir ahlaka sahip olduğu söylenebilir. Bu paralelde Dündar ve Göksel (2006: 125) ahlakın toplum içerisinde edinilen iyi ve kötü huyları kapsadığını ifade etmişlerdir.

Nuttall (2011: 15) ahlakı; yanlış ile doğruyu, iyi ile kötüyü, erdem ile kusuru, davranışlar ile davranışların sonuçlarını değerlendirme olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda ahlak, hayatın tüm boyutlarında yapılması veya yapılmaması gerekenlerin neler olduğunu gösterir; neyin iyi ya da neyin kötü olduğuna işaret eder. Nurmakhmatuly (2010: 72) ise, ahlak kelimesinin etimolojik kökeninin Arapça’da huy, yaradılış anlamına gelen ‘hulk’ kelimesinden geldiğini ifade etmiştir. Zaman içerisinde anlamı değişen ahlak, günümüzde kişinin sosyal değerleri anlamında kullanılmaktadır (Bal ve Beren, 2003: 11). Ahlak kamuoyunun gücünden destek alır ve bu yönüyle ahlakın genel kabul görmüş kurallar sistemi olduğu söylenebilir (Yıldırım ve Kadioğlu, 2007: 76). Ahlak, belli bir dönemde belli topluluklar tarafından benimsenen, davranışların ve ilişkilerin düzenlenmesi için başvurulan kuralları ya da ilkeleri ifade

eder (Gök, 2009: 551). Başka bir ifade ile ahlak; insanlara tutum ve davranışlarında rehberlik eden ilke ya da kuralların bütünüdür. Ahlak, insanların sergilemeleri istenen davranışların tamamıdır (Özdemir, 2009: 305). Fırat, Elagöz ve Aydemir'e (2000: 76) göre ise ahlak, belirli bir zaman aralığında, bireylerin birbirleriyle ilişkilerini düzenleyen ilkeler topluluğudur.

Ahlak, yazılı olmayabilir. Ahlakın yazılı olmaması durumunda, farklı kültürlerde benzerlik gösterme ihtimali de azalacaktır. Ancak ahlak, farklı kültürlerde ortak özellikler taşıyabilir. Bu durum ise ahlakın evrensel yönü ile bağlantılıdır (Erdemir, 2014: 159). Bununla birlikte Nuttall (1997: 45) da farklı kültürlerin ahlaklarının da farklı olabileceğini, çünkü ahlaki değerlerin herkes için farklı olduğunu ortaya koymuştur. Aslında farklı kültürler bir yana, aynı toplumun içerisinde bile farklılıklar gözlemlenebilir (Fırat, 2003: 107). Ancak şüphesiz aynı toplum içindeki farklılıklar görece yakın seviyededir. Ahlak kavramı ile ilgili olarak yapılan bu açıklamaların ardından, etik kavramı ile ilgili bilgi verilmesi uygun görülmüştür.

Daha önce belirtildiği gibi etik kavramı, ahlak felsefesi anlamında kullanılmakta olup, insana ilişkin ahlaki sorunlarda doğrulanabilir veya yanlışlanabilir bilgileri ortaya koyan ya da koyması beklenen bir disiplini ifade eder (Arslan, 2012: 17). Bir felsefe dalı olarak etik; davranışların kurallarla ilişkisini, bireylerin ahlak ve normlara uyup uymamalarının sorumluluğunu bilimsel temelde inceler (Tınar, 1999: 157). İnsanların ilişkilerini nasıl yönlendirmeleri gerektiği ve iyi ile kötüyü belirleyecek olan ölçütlerin ne olabileceği etiğin ilgi alanı içerisinde (Pieper, 1999: 22).

Etiğin ahlak ile ilişkisi noktasında; ahlakın, etiğin araştırma konusu olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü etik, ahlakı konu edinen felsefe dalıdır. Ahlak felsefesi, kullanılan ahlak terimlerini ve ahlaki yargıları analiz ederken, ahlaki tutumların ardında yatan yargıları dikkate alarak açıklayıcı bir rol oynar (Dündar ve Göksel, 2006: 125). Ahlak; hükümleri, standartları, davranış kurallarını ifade etmekten; etik, ahlakın doğası ve temelleri ile ilgili sorgulamalar anlamına gelmektedir (Akaah ve Lund, 1994: 418). Bu açıdan etik, bir kişinin ya da grubun ahlak standartlarını araştırarak; iyi, kötü, doğru ve yanlış gibi kavramları inceleyen, neyin iyi, neyin kötü olduğunu gösteren ilkeler ve değerler disiplini olarak da tanımlanabilir (Kutlu, 2008: 146; Pelit ve Güçer, 2006: 97).

Ahlak; yanlış ile doğru, iyi ile kötü, erdem ile kusur kavramlarıyla ilgilidir. Ahlak felsefesi (etik) ise, ahlakı konu edinen felsefe disiplini (Aydın, 2010: 4).

Ahlak, tarihsel olarak yaşanan bir şey olmasına karşı; etik, bu olguya yönelen felsefe disiplinini tanımlamaktadır. Burada ifade edilen, ahlakın “olgusallığına” ve “tarihselliğine” yöneliktir. Etiğin ortaya çıkmasından önce ahlak, insan topluluklarının hayatında yer almıştır (Haşlak, 2006: 186). Soyut kavramlara dayalı olan etik ise, dayandığı kavramların incelenmesi sonucunda yazılı kuralların oluşturulmasını içerir. Diğer taraftan ahlak, nasıl davranılacağına dair yazılı olmayan standartları kapsar (Lamberton ve Minor, 1995: 326). Ahlak, nelerin yapılmasının uygun olup olmadığını ortaya koyarak kimi zaman davranışlarda kısıtlamalara neden olur. Etik ise yalnızca davranışların uygun olup olmaması ile ilgili bilgi vermekle kalmaz; ek olarak davranışların nedenlerini de açıklayan bir perspektif çizer (Akan, 2007: 15).

Etik ve ahlak ayrımı uygulama alanı açısından da değerlendirilebilir. Etik teoriye odaklanırken, ahlak pratiğe odaklanmaktadır. Nitekim Yaran (2010: 11), İngilizce’de ahlak kavramının pratik boyutu için “morality”, teorik boyutu için ise “ethics” kelimesinin kullanıldığını vurgulamıştır. Yatkın (2008: 215)’ın ifade ettiği üzere, ‘Etik, ahlak üretmez, ahlak üzerine düşünür ve incelemeler yapar’. Bu görüşlere göre ‘ahlaki ilkeler yerine etik ilkeler’, ‘etik davranış yerine ahlaki davranış’ kelimelerinin kullanılması daha yerinde olacaktır. Dolayısıyla, etiğin değerlerle; ahlakın ise bu değerleri hayata geçirme süreciyle ilgili olduğu ortaya çıkar (Sayın;1998: 8).

Ahlak, kültürün içerdiği doğrular ve yanlışlar ile bu değerler çerçevesinde nasıl davranılması gerektiğini belirtir. Etik ise bu soyut kavramlardan ne anlaşılması gerektiğini ortaya çıkarmaya çalışır (Akyıldız ve Marangoz, 2007: 84). Etik, yegane nitelikte, uyulması şart olan bir ahlaki akım geliştirmeye çalışmaz. Bunun yerine ahlaki bağlantıların niteliğine odaklanır. İyi ve kötü hakkındaki yargıların kökenini ve işleyişini çözebilme, etiğin en önemli sorunudur (Takış; 1998: 5). Etik ve ahlak arasındaki teorik ve pratik farklılığın yanında, her iki kavramın çizdikleri çerçevenin de aynı genişlikte olmadığı görülmektedir. Nitekim bazı araştırmacılar ahlak kelimesinin güncel ahlaki değerleri (morality) ifade ettiğini ve etik kelimesinin anlamını karşılamadığını savunmaktadırlar.

İfade edilen farklılıklara rağmen, özellikle iş hayatı ile ilgili konularda ahlak ya da ahlakbilimi yerine etik kelimesinin kullanıldığı görülmektedir. Arslan (2012) etik kelimesinin yaygın kullanımına farklı bir pencereden bakarak bir eleştiride bulunmuştur. Ahlak kelimesinin Türkçe’de, hem cari ahlak kuralları hem de ahlak felsefesi (etik) anlamında kullanılabileceğini belirtmiştir. Yakın zamana kadar etik

kelimesi yerine; ahlak, ahlakbilim ya da ahlak felsefesi terimlerinin kullanıldığını hatırlatarak, son dönemde etik kelimesinin kullanımının artmasını ‘daha bilimsel görünme gayreti’ne bağlamıştır. Yazar özellikle iş hayatına yönelik konularda iş etiği yerine, iş ahlakı kavramının kullanımını önermektedir. Ancak bu çalışmada, çalışmanın niteliğinin ahlakın temellerine odaklanması ve araştırma kısmında yer alan değişkenlerden birinin bireyin etik tutumu ile ilgili olması sebebiyle, ahlak ve etik kavramlarının ayrı ayrı incelenmesi tercih edilmiştir.

2.1.1.2. Etik Yaklaşımlar

Etik, ahlak terimlerini ve ahlaki yargıları değerlendirirken, ‘takınılan ahlaki tutumların ardında yatan yargıları’ ele alır (Aydın, 2010: 4). Bir önceki başlıkta ifade edildiği üzere; ahlak pratiğe odaklanmaktayken, etik teoriye odaklanan ve ahlaki inceleyen bir felsefe dalı niteliğindedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında ahlaki davranışların değerlendirmesinde belirleyici olan etik yaklaşımların incelenmesi uygun görülmüştür.

Etik yaklaşımlar, bir davranışın doğruluğu ya da yanlışlığına ilişkin verilen kararlarda doğrudan etkilidir. Çünkü bu yaklaşımlar sonucunda bireyler, doğru-yanlış, iyi-kötü şeklinde yargılara varırlar. Pojman ve Fieser (2011: 9) etik değerlendirmenin etki alanlarını; eylem, sonuçlar, karakter ve güdü olarak tanımlamış ve bunlarla ilgili değerlendirme kavramlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

Tablo 1. Etiğin Etki Alanları

Etiğin Etki Alanı	Değerlendirmeye Yönelik Kavramlar
Eylem	Doğru, yanlış, zorunlu, isteğe bağlı
Sonuçlar	İyi, kötü, kayıtsız
Karakter	Erdemli, hain, nötr
Güdü	İyi niyet, kötü niyet, nötr

Kaynak: Pojman, L., ve Fieser, J. (2011). *Cengage Advantage Books: Ethics: Discovering Right and Wrong*. Cengage Learning.

Eylemin kendisi ve sonuçları yanında; kişinin, karakter ya da güdüleriyle de bağlantılı olduğu Tablo 1’de görülmektedir. Etiği değerlendirmeye yönelik kavramlara odaklanıldığında ise bu kavramları tanımlayıp, kavramlarla ilgili yorum yapabilmenin

karmaşık olduğu görülecektir. Çünkü doğru-yanlış, zorunlu-isteğe bağlı, iyi-kötü gibi kavramları tanımlamak oldukça zordur.

Yazında çok sayıda etik teori sınıflandırması yapıldığı (Şahin, 2011: 67); ancak bu sınıflandırmalardan ikisinin yoğun olarak ilgi gördüğü ve tartışıldığı görülmektedir. Sınıflandırmalardan ilki Hunt ve Vitell (1986) modeli olarak da anılan teleoloji ve deontoloji, ikincisi ise Forsyth'un (1980) Etik Yaklaşım (Ethic Position) Yaklaşımı kapsamındaki idealizm ve rölativizmdir.

2.1.1.2.1. Teleoloji ve Deontoloji

Hunt ve Vitell (1986) bir bireyin etik bir problemle karşılaşması durumunda, iki tür değerlendirme sürecine girdiğini öne sürmüşlerdir. Bu bakış açısı; Ferrell, Gresham ve Fraedrich (1989) tarafından da kullanılmıştır. Hunt ve Vitell'in modeli; bireylerin etik yargılarının, iki bağımsız ahlaki yaklaşım olan teleolojinin ya da deontolojinin birlikte değerlendirilmesi sonucu ortaya çıktığı görüşünü savunur. Aslında bu kavramlar, bazı kaynaklarda çağdaş ahlak yaklaşımı adı altında incelenmekte ve Kant'ın görev ve amaç etiği olarak yaptığı ayrımı paralellik göstermektedir. Bu ayrımında görev etiği deontolojiye, amaç etiği ise teleolojiye karşılık gelmektedir (Uçanok, 2004).

Deontoloji ve teleoloji arasındaki temel farklılık bireyin eyleme (action) mi yoksa sonuca (consequences) mi odaklandığı ile ilgilidir (Cole, Sirgy, Bird; 2000: 59). Teleoloji, eylemlerin sonuçlarına odaklanırken; deontoloji, eylemlerin kendisini dikkate alır. Kavramlar daha geniş bir çerçevede incelenirse, deontolojide bireyin gerçekleştirebileceği her alternatifin içsel doğruluğu ya da yanlışlığının dikkate alındığı söylenebilir. Deontolojide eylemin hangi amaçla yapıldığına odaklanılmaktadır, eylemin sonucu ise daha sonra gelir. Dolayısıyla bir eylemin doğruluğu veya yanlışlığı, sonuçlarından bağımsızdır. Uçanok'ın ifadesi ile (2004: 2) önemli olan bireyin herhangi bir eylemi kendi menfaati için mi, yoksa bir görev uğruna mı yaptığıdır. Teleolojide ise davranışların sonucunun paydaşlar üzerindeki etkisi de değerlendirilir. Yani teleolojide bir davranışın ahlaki ya da gayri ahlaki olması, ortaya çıkan sonuçlarla ilgilidir. Teleolojide tüm etkiler dikkate alındığında sonuç pozitifse, eylem doğru; değilse eylem yanlıştır. Teleolojik çerçevede yapılan değerlendirmelerde dört konu dikkate alınır. Bunlardan ilki paydaşların her biri için eylemin alternatif sonuçları, ikincisi her bir sonucun her bir paydaş için ortaya çıkma ihtimali, üçüncüsü paydaşlara önem verilmesi,

dördüncü ve sonuncu olarak da eylemlerin sonuçlarının istenilip istenilmemesidir (Hunt ve Vitell, 2006: 145).

Teleolojik yaklaşım çerçevesinde, sonuçların kimin açısından değerlendirildiği konusu irdelendiğinde ortaya egoizm ve faydacılık yaklaşımları çıkmaktadır. Bulut'un (2013: 311) Crane ve Matten (2004)'in çalışmasından alarak Türkçe'ye çevirdiği Tablo 2'de, egoizm ve faydacılık anlayışlarına ait ortak nokta olan sonuç odaklılık yanında bu iki anlayışa yönelik farklılıklar yer almaktadır.

Tablo 2. Teleolojik Yaklaşımlara İlişkin Özellikler

	Bencilik (Egoizm)	Faydacılık
Katkıda Bulunanlar	Adam Smith	Jeremy Bentham ve John Stuart Mill
Anlayış	Bireysel çıkarlar odaklıdır.	Önemli olan sosyal sonuçlardır.
Amaç	Bireysel çıkarları sağlamaktır.	Herkes için iyiliği sağlamaktır.
Kurallar	Eylemin sonucu birey çıkarları ile uyuşup uyuşmamasına göre değerlendirilir.	Kural/eylem faydacılığı dikkate alınır.
İnsan Anlayışı	İnsanlar sınırlı bilgi sahibi aktörlerdir.	İnsanlar acıdan kaçmaktadır.
Türü	Sonuca odaklı	Sonuca odaklı
Örnek Olay	Firmanın hisse senetlerinin değerini yükseltmek için ilgili taraflara yanıltıcı bilgi vermek	Çocuk işçi çalıştırarak maliyetleri azaltmak, her ne kadar çocuk işçilere zarar verse de tüketiciler ve işletme adına en büyük faydayı sağlamaktır.

Kaynak: Bulut, E. (2013) İş Etiğinin Gelişimi (İş Etiğinin Tarihiçesi). Celalettin Vatandaş (Ed.), *Bilim ve Ahlak* içinde. İstanbul: Açılım Kitap.

Faydacılık, herkes için ayrı ayrı en iyi faydayı sağlayabilecek durumlara odaklanır. Ulaşılabildiği kadar fazla kişiye, olabildiğince fazla fayda sağlamak esastır. Eylemin etik olması, fayda sağladığı kişi sayısı ile doğru orantılıdır. Egoizm yaklaşımında ise, eylemin etik olup olmaması bireysel çikara dayanır. Eylemi gerçekleştiren kişiye yüksek fayda sağlayan eylem etik kabul edilir, paydaşların çıkarları öncelikli değildir (Bulut, 2013: 312). Egoizm ve faydacılık kavramları arasındaki farklılıklarla birlikte her iki bakış açısının da sonuç odaklı olduğunu vurgulamak gerekir.

Deontolojik yaklaşımda, bireyin doğruluğu ya da yanlışlığı sadece davranış sonuçlarına bağlı değildir. Eylemin özüne (içsel değerliliğine), dayandığı kurallara da bağlıdır. Örneğin sözünde durmak ya da doğru söylemek doğası gereği doğru iken, sözünde durmamak ya da yalan söylemek doğası gereği yanlıştır (Pojman, 1998: 11). Bulut'un (2013: 311) deontolojik yaklaşımlar ile ilgili görüşleri özetlendiği Tablo 3,

konuya ilişkin bir çerçeve sunmaktadır. Yaklaşımların ortak noktası, hepsinin sonuçtan öte farklı noktalara odaklanmalarındır.

Tablo 3. Deontolojik Yaklaşımlara İlişkin Özellikler

	Görev Ahlakı	Haklar Yaklaşımı	Adalet Yaklaşımı
Katkıda Bulunanlar	Immanuel Kant	John Locke	John Rawls
Anlayış	Kurallar önemlidir.	İnsan hakları korunmalı ve bu haklara saygı duyulmalıdır.	Herkes eşittir.
Amaç	Kuralları uygulamak	Birey haklarının sağlanması için gerekli önlemler alınmalıdır (İnsan Hakları Bildirgesi gibi).	Faydalar, bireylere eşit olarak dağıtılmalıdır.
Kurallar	Herkes birbirine karşı görevlerini yerine getirmelidir.	İnsan hakları önemlidir.	Birey karakteri ve motivasyonu önemlidir.
İnsan Anlayışı	Bireyler, kendi kurallarını koyabildikleri ölçüde özgürdürler.	İnsan hakları önemlidir.	Birey karakteri ve motivasyonu önemlidir.
Türü	Sonuçsal olmayan	Sonuçsal olmayan	Sonuçsal olmayan
Örnek	Her işletme çalışanlarına sosyal güvence sağlamak gibi olanaklar sunmalıdır.	Her tüketicinin ürünler hakkında doğru bilgi alma hakkı vardır.	İş yerine eşit işe eşit ücret ödenmelidir.

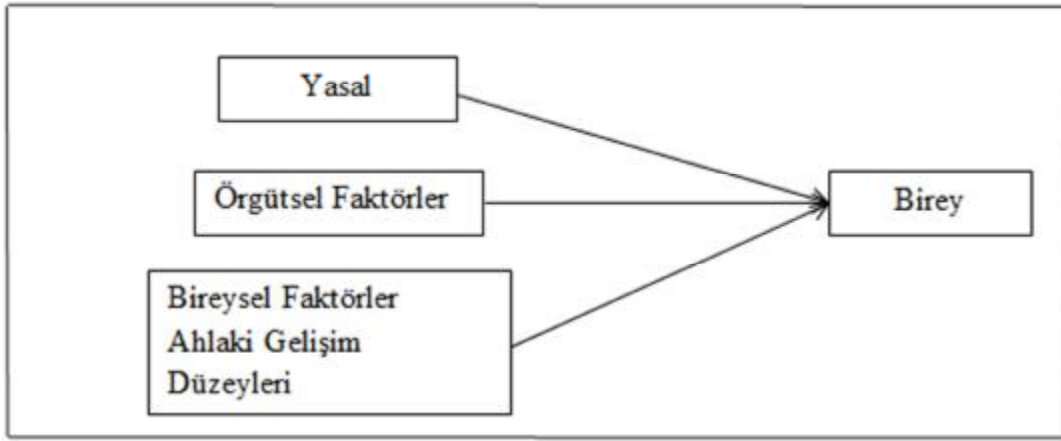
Kaynak: Bulut, E. (2013) İş Etiğinin Gelişimi (İş Etiğinin Tarihçesi). Celalettin Vatandaş (Ed.), *Bilim ve Ahlak* içinde. İstanbul: Açılım Kitap.

Deontolojik yaklaşım; görev ahlakı, haklara dayalı yaklaşım ve adalet yaklaşımı olmak üzere 3 alt yaklaşımda incelenmiştir (Bkz. Tablo 3) Görev anlayışına göre; birey sadece mutluluğu için etik eylemlerde bulunmamalıdır. Bireyler kendi kurallarını ortaya koyup uygulamak için çalışmaktadırlar. Haklar yaklaşımında ise temel nokta, bireylerin birey olmalarından kaynaklanan haklardır. Adalet yaklaşımı ise iyinin ve kötünün birbirinden ayrılması ve çalışanlara ödül veya cezaların adil dağıtılması gerektiğine odaklanır (Bulut, 2013: 314-316). Sonuç olarak deontolojik yaklaşımların tamamının sonuçtan öte sürece odaklandığı görülmektedir.

Her ne kadar teleoloji ve deontoloji, etik kuramların iki boyutu olarak ele alınsa da (Hunter ve Vitell, 1986; Forsyth, 1981), bu iki görüş ile etik problemler tam olarak açıklanamamaktadır (Zeylan, 2011: 9). Çünkü bireysel faktörler, etik yargılamalarda belirleyicidir ve bu iki görüş çerçevesinde, odak noktası sonuç ya da süreçtir. Ancak etik yargılamalarda bireysel faktörlerin yeri göz ardı edilmemelidir. Örneğin bir eylemin

sonuçları ne kadar yüksek düzeyde arzulanırsa, teleolojik değerlendirme de o düzeyde yüksek olacaktır (Cole, Sirgy, Bird; 2000: 259).

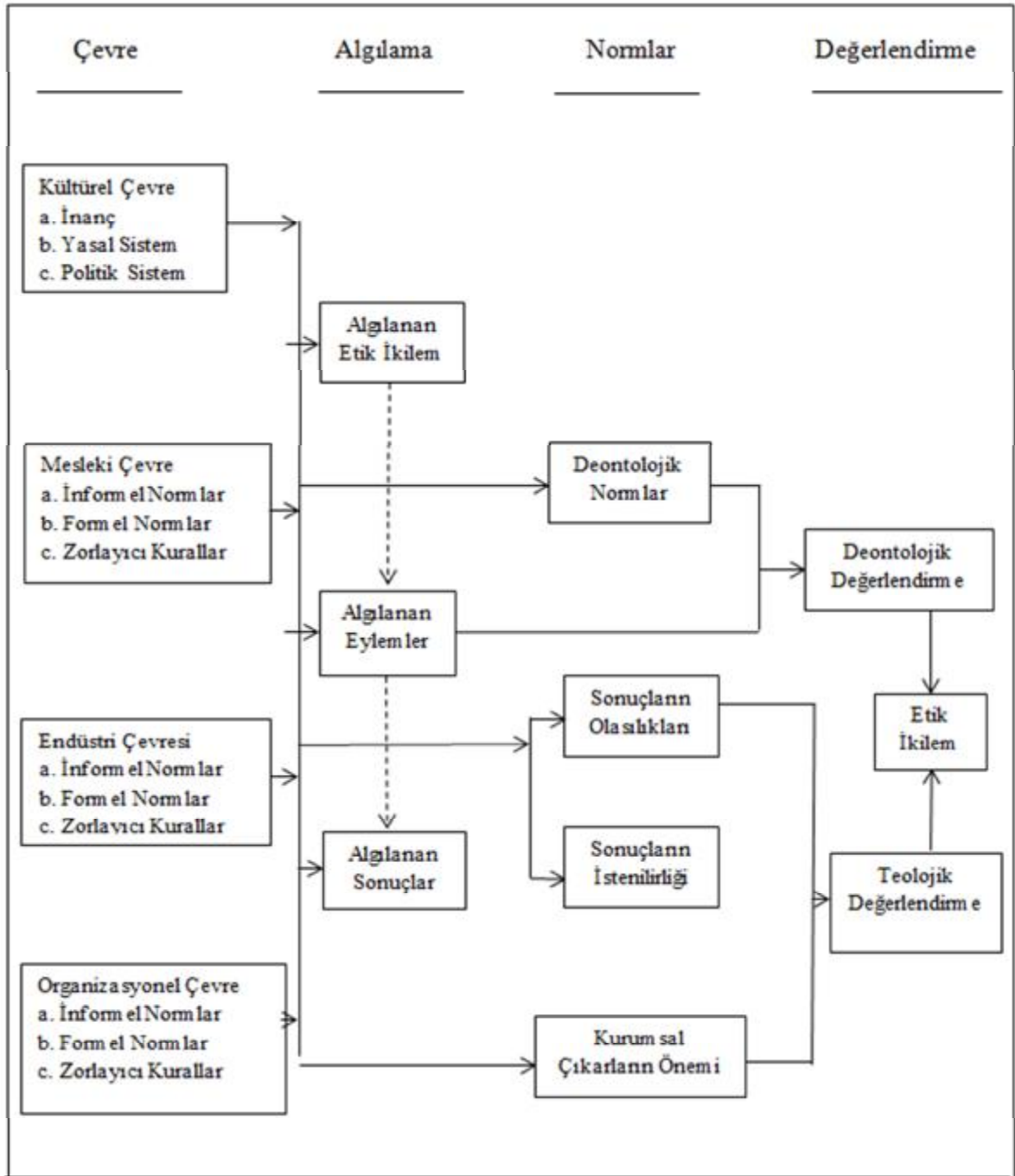
Bireysel faktörlerin etik karar verme ile bağlantısı Şekil 1’de yer almaktadır. Görüldüğü üzere çalışan bireyin ahlakı; yasal yorumlar ve çalıştığı organizasyona bağlı faktörler yanında bireysel faktörler, ahlaki gelişim düzeyi, kişisel değerler ve kişiliğin bütününden oluşur.



Şekil 1. İş Ahlakının Belirleyicileri

Kaynak: Bikun, R.İ., (2004) İş Ahlakı, (Çev.: Ahmet Yaşar) İstanbul, İGİAD

Etik karar verme ile ilgili başka bir model de Şekil 2’de yer almaktadır. Kutlu (2008)’nun, Roxas ve Stoneback (2004)’in çalışmasını Türkçe’ye aktardığı bu modelde, etik ile ilgili bir karar verilirken, bireylerin etkisi altında oldukları çevresel faktörlere de yer verilmiştir. Birey; kültürel, mesleki ve organizasyonel çevre yanında, endüstri çevresinin de etkisiyle karar verir. Kültürel çevrenin belirleyicisi inanç, yasal ve politik sistemlerdir. Mesleki çevrenin, organizasyonel çevrenin ve endüstri çevresinin informal ve formel normlar ile zorlayıcı kurallardan meydana geldiği bilinmektedir. Tüm faktörler ile ilgili algılamalar normlarla birleşir ve ortaya etik deontolojik ya da teleolojik değerlendirme çıkar. Ancak bazen de bu iki değerlendirme arasında kalan bireyin, etik ikilem yaşadığı görülür.



Şekil 2. Etik Karar Verme Modeli

Kaynak: Kutlu, H. A. (2008). Muhasebe Meslek Mensupları Ve Çalışanlarının Etik İkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(02), 143-170.

Modelde de görüldüğü üzere deontolojik ya da teleolojik değerlendirmeler etik kararlar için yeterli olmadığından, bireyler adı geçen bu iki değerlendirme tipi arasında etik ikilem yaşayabilirler. Diğer bir ifadeyle, sadece deontoloji ve teleoloji ile insanların ahlaki yargılarının ya da davranışlarının açıklanması mümkün olmamaktadır. Tam bu noktada, Forsyth'un (1980) Etik Yaklaşım Kuramı kapsamında incelediği iki yaklaşım

ön plana çıkmaktadır. Kuramla ilgili detaylı bilgi bir sonraki başlık altında yer almaktadır.

2.1.1.2.2. Etik Yaklaşım Kuramı

Özünde deontolojik ve teleolojik olarak yapılan ayrım, Forsyth (1980)'un Etik Yaklaşım Kuramı kapsamındaki iki etik yaklaşım boyutu ile paralellik göstermektedir. Kişisel Ahlak Felsefesi olarak da anılan bu kuram, idealizm ve görecilik (rölativizm) olarak adlandırılan iki boyutu kullanarak, klasik etik felsefeleri olarak adlandırılabilen teleolojideki ve deontolojideki belirsizliği ortadan kaldırmayı hedeflemektedir (Barnett, Bass ve Brown; 1996: 1163).

Etik yaklaşım kuramının özü, Schlenker ve Forsyth (1977)'un; insanların ahlaki kararlarında onları nelerin etkilediğine yönelik olarak yaptıkları çalışmaya dayanmaktadır. Forsyth (1980) bu kuramıyla bir insanın; çeşitli konularla, başkalarıyla ve kendi davranışlarıyla ilgili değerlendirmelerinde gözlemlediği farklılıkları açıklamaya çalışmıştır. Sonuçta, söz konusu farklılığı belirleyen unsurun, kişisel etik sistemi olduğunu ortaya koymuştur (Bakır, 2013: 19).

Forsyth (1980), belirlediği etik yaklaşım modeli ile ahlaki düşüncenin altında yatan iki temel boyuttan yola çıkmıştır. Bu boyutlar idealizm ve görecilik (rölativizm) olarak adlandırılmıştır. İdealizm, sonuçların doğru eylemlerle elde edilebilmesi düşüncesi üzerine; görecilik ise, evrensel kuralların reddedilmesine bağlı olan ve şüphecilik (skeptisizm) temeline dayanan düşünce sistemidir (Özbek ve Özer, 2012: 173).

Yüksek düzeyde idealizm, arzu edilen sonuçların doğru davranışlarla ve başkalarına zarar vermeden elde edilebileceği öngörüsüne dayanır. Düşük düzeyde idealizm ise, pragmatik bir yaklaşımla, bazı durumlarda 'kötünün iyisinin' seçilmesi gerektiğini; çünkü bazen zararın kaçınılmaz olduğunu savunur. Diğer taraftan yüksek görecilik genel geçer kuralların formüle edilmesine şüpheli yaklaşır. Düşük görecilik ise doğru davranışların, ahlaki değerler, normlar ve kurallara dayalı olduğu düşüncesine dayanır (Barnett vd.; 1996: 1163).

Görecilik yaklaşımına göre herkes için geçerli olabilecek tek bir etik kural yoktur (Reidenbach ve Robin, 1990: 651). Bireyler karar alırken, ahlaki kural oluşturmayı ya da kurallara uymayı reddederler (Forsyth, 1981: 218). Bu görüşe göre

etik kurallar kültürle bağlantılı olup, kültürden kültüre değişkenlik gösterir (Loo, 2002: 490). Görecilikte, etik davranıp davranmamanın belirleyicisi, içinde bulunulan durum ve kişilerdir. Dolayısıyla ana fikir, etik değerlerin göz ardı edilmesi değil, şartlardır (Karande vd.; 2000: 770; Elçi, 2005: 24). Düşük seviyede göreci olanlara göre ise, bir eylemin etik olup olmamasının belirleyicisi kesin, sabit, değişmeyen ahlaki prensiplerdir (Barnett vd., 1996: 1163).

Görecilik yaklaşımını benimseyenler (rölativistler), her toplumdaki bireylerin kendi değerleri çerçevesinde karar verdiklerini ve değerlerin de toplumlar arasında farklılık gösterdiğini savunurlar (Lewis ve Unerman, 1999: 530). Ahlaki görecilik genellikle 'evrensel geçerliliği olan tek bir ahlaki kural'ın geçerli olamayacağı iddiasından yola çıkar. Bu görüşe göre ahlak ile ilgili kavramlara ilişkin olarak bir görüş öne sürülecekse, bunların kültüre ve tarihe göre değiştiği gerçeğinin dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin pek çok toplumda çok eşliliğin (poligami) ahlak dışı bir durum olarak değerlendirildiği, ancak savaş gibi bir nedenle toplumdaki erkek sayısının önemli ölçüde azaldığı bir durumda, çok eşliliğin ahlaki olarak algılanabileceği düşünülebilir. Çünkü az sayıdaki erkek çok sayıda ilişki içerisinde rol almazsa, toplumdaki birey sayısı zamanla azalacak ve toplumun geleceği tehlikeye girecektir (Wong, 1993: 530).

Göreciler hangi ahlaki kuralın yanlış ya da doğru olacağını objektif olarak tahlil edilemeyeceğini düşünürler. Bu nedenle bir kişinin/grubun kendi ahlaki kurallarını, başka bir kişiye/gruba dayatmaya çalışmasını saldırganca bir yaklaşım olarak değerlendirirler. Çünkü bu yaklaşıma göre karşı tarafın ahlaki değerleri yanlıştır. Uç noktalardaki etik göreciler ise, ahlaki değerlerin doğru ya da yanlış olarak nitelendirilemeyeceği ve ahlaki değerlerin toplumlar arasında farklılık gösterdiği görüşünden hareketle tüm etik değerlerin geçerli olduğunu savunurlar (Lewis ve Unerman, 1999: 530). Tam tersine, etik mutlakçılara göre ise toplumlar, başka toplumlara kendi etik değerlerini dayatmaya çalışabilirler (Beauchamp ve Bowie, 1983; Elçi, 2005: 23).

Göreciliğe göre, evrensel nitelikte tek bir etik kod geçerli değildir, adalet ile doğruluk gibi kavramlar kültürel ve tarihsel faktörlere bağlı olarak farklılık gösterir. Hatta normatif etik göreciliğe göre değerleri arasında paralellik olmayan bireylerden birinin, bir başkasından kendi değerlerine uymasını istemesi yanlıştır. Çünkü her bireyin değeri, kendisi için geçerlidir. Bu bakış açıları ile birlikte, göreciliğe karşı gelişmiş düşünce akımları da mevcuttur. Bunlar evrenselci (universalist) ve mutlakiyetçi

(absolutist) tutumlardır. Bu görüşlere göre herhangi iki taraf, ahlaki konularda eşit derecede haklı ya da haksız olamazlar. Evrenselci ve mutlakiyetçi tutumlar eş anlamlı gibi kullanılsa da evrenselciliğin aksine mutlakiyetçilikte bazı ahlaki kurallar ve görevler istisnasız geçerlidir (Wong, 1993: 530).

Tablo 4. Görecilik Yaklaşımına İlişkin Özellikler

Görecilik Yaklaşımı	
Katkıda Bulunanlar	İlk Çağ Felsefesi'nde sofistler
Anlayış	Ahlak kuralları bireyden bireye, toplumdaki topluma değişebilir.
Amaç	Her birey kendi ahlaki değerleri doğrultusunda davranmalıdır.
Kurallar	Ahlaki kurallar toplumla ilişkili olarak değişebilir.
İnsan Anlayışı	Birey, sosyal rolünün gereklerini taşımalıdır.
Örnek	Bir ülkede rüşvet almak yasalara aykırı kabul edilirken, hediye vermek yasalar açısından bir aykırılık teşkil etmeyebilir. Bu durumda eğer bir firmanın yetkilileri ilgililere çıkar amaçlı hediye verilerse bu, doğru bir davranış olarak kabul edilebilir. Başka bir ülke açısından ise bu ilişki, rüşvet diye tanımlanabilir ve etik olmayan bir eylem olarak kabul edilebilir.

Kaynak: Bulut, E. (2013) İş Etiğinin Gelişimi (İş Etiğinin Tarihçesi). Celalettin Vatandaş (Ed.), *Bilim ve Ahlak* içinde. İstanbul: Açılım Kitap.

Olayları görecilik bakış açısıyla değerlendiren bireyler, ahlaki kararlarını duruma ve bireylere göre verirler. Başkalarını yargılarken de uyulan ya da ihlal edilen etik kuraldan çok, durumu dikkate alırlar. Göreciler; evrensel ahlak kurallarını, normları, ilkeleri veya yasaları reddederler (Ulrich ve Soeken, 2005). Düşük düzeyde göreci olanlar ise ahlaki prensiplere, normlara ve kurallara uyulması gerektiğini savunurlar (Forsyth, 1992: 462). Göreciliğe ilişkin özellikler Bulut (2013: 317) derlemesiyle, Tablo 4'te genel hatları ile ifade edilmiştir

İdealizme odaklanıldığında ise; bireyin, diğerlerinin refahına yönelik ilgisi ön plana çıkar (Forsyth, 1992: 462). İdealistlere göre ahlaki kurallar, duruma ve ilgili kişilere göre değişmez. Bu yaklaşıma sahip olanlar başkalarına zarar vermekten kaçınırlar. Dahası başkalarına zarar vermemek adına her şeyin yapılabileceğini savunurlar (Zeylan, 2011: 10). İdealizm; bireylerin, başkaları adına kaygılanmasına odaklanmakla birlikte, mutlak ahlaki değerlere endekslenmez. İdealizm; içerisinde, bencilliğin karşıt anlamı olan diğergamlığa (altruizm) dair öğeler taşır (Singhapakdi, Vitell ve Franke, 1999: 22). İdealizme göre doğru davranış biçimleri, her zaman arzulanan sonuçları verir (Kleiser, Sivadas, Kellaris ve Dahlstrom, 2003: 3). Bireyler,

her zaman ve her koşulda başkalarına zarar vermekten kaçınmaya gayret göstermelidirler. “Kendine nasıl davranılmasını istiyorsan, başkalarına öyle davran” ilkesinin, idealizmin net şekilde yansıtmaktadır (Özyer ve Azizoğlu: 2010: 64).

İdealistler, iyinin ve kötünün evrensel nitelikte tanımlanabileceği görüşüne sahiptir. Ünlü düşünür Kant'ın felsefesi, idealizm yaklaşımının savunduklarıyla paraleldir. Kant'a göre insanın yaşamdaki amacı haz almak değil, görevlerini yerine getirmektir. Bu felsefeye göre ahlaki eylemlerin hiçbir koşula bağlanmaması ve bireyler için bir ödev olması gerekmektedir. Bu şekilde hiçbir koşula bağlanmamış ahlak kuralları, zamanla kesin birer ahlak kuralı haline alabilir (Kant, 2003).

Yüksek düzeyde idealist olanlara göre başkalarına zarar vermekten kaçınmak mümkündür. İdealizmi düşük seviyede yaşayanların ise bu tip kaygıları yoktur. Bu görüşü benimseyenler, olumlu bir sonuca ulaşmak için bazı hasarlara katlanmak gerektiğini düşünürler (Forsyth, 1992: 462). Diğer bir ifadeyle idealistlerde, başkalarının refahı son derece baskındır. Bir eylem sonucunda, tüm paydaşların sonuçtan pozitif etkilenmesi gerekliliğine inanırlar. İdealizmi düşük seviyede olanlar ise, kimi zaman eylemlerin bazıları için olumlu, bazıları için ise olumsuz sonuçlar doğurabileceğini savunurlar (Barnett vd., 1996: 1163).

Sonuç olarak deontoloji, bireylerin refahını dikkate almakta ve bireylere araç değil amaç olarak odaklanmaktadır. Bu yönüyle deontoloji, idealist görüşe yakındır. Teleoloji ise, daha pragmatik bir yaklaşımla, eğer davranış sonucunda sağlanan toplam fayda toplam kayıptan fazlaysa, başkalarına zararı olabilecek davranışların dahi ahlaki olabileceğini öne sürer (Barnett vd., 1996: 1163). İdealizm ve görecilik ayrımı ile asıl hedeflenen; bireyleri, sonuç odaklı ya da ilke odaklı şeklinde ayırmak değil, bireylerin ne kadar sonuç ne kadar ilke odaklı olduklarını tespit etmektir (Forsyth, 1992: 462). İdealizm ve görecilik sınıflandırması kendi içinde düşük ve yüksek olarak ayrıldığında ortaya, Tablo 5'te olduğu gibi, dört temel grup ortaya çıkmaktadır.

Tablo 5. Kişisel Ahlak Felsefelerinin Sınıflandırılması

		Görelilik	
		Yüksek	Düşük
İdealizm	Yüksek	Durumcular Ahlaki kuralları reddederler. Her bir durum için, her bir davranışın en iyi sonucu verip vermemesine bakarlar. Görelilik temellidir.	Mutlakçılar En iyi sonuçların her zaman evrensel ahlaki kuralları takip ederek alınabileceğini varsayarlar. Evrensellikler temellidir.
	Düşük	Öznelciler Evrensel ahlaki değerlerden öte kişisel değerler ve bakış açılarının geçerliliğine inanırlar. Görelilik temellidir.	İstisnacılar Ahlaki yargılarını oluştururken evrensel değerleri temel alırlar ancak istisnai durumlara göre bu değerlerin yeniden ele alınabileceği savunurlar. Faydacılık temellidir.

Kaynak: Forsyth, D.R. (1980) A Taxonomy of Ethical Ideologies. Journal of Personality and Social Psychology, 39 (1), 176

Kişisel ahlak felsefesine göre şekillenen bu grupların oluşmasındaki ilk ayrım; evrensel ahlak kurallarını ne derece sahiplenip ne derece reddettiklerine, yani ne kadar göreci olduklarına göre yapılmaktadır. Örneğin yüksek düzeyde göreci olanlar, ahlaki değerlendirmeler yaparken evrensel nitelikteki ahlaki kuralları oluşturmanın ya da bu kurallara uymanın mümkün olmayacağını düşünürler. Tam tersine düşük seviyede göreci olanlarsa, ahlaki değerlendirmelerinde mutlak değerleri ön planda tutarlar. Bireysel farklılıklara yol açan ikinci boyutta ise düşük ya da yüksek idealizm yer alır. Yüksek idealizme sahip bireyler, arzulanan sonuçların, doğru adımlarla, ulaşılabilir olduğunu düşünürler. Düşük seviyede idealist olanlar ise, niyet edilmeyen durumların arzulanan sonuçlarla birlikte oluştuğunu varsayarlar. Bireyler, Tablo 5'te yer alan matriste yer alan dört yaklaşımdan birini kullanabilirler (Forsyth, 1980: 176). Buna göre bireyler etik yargıya varırken durumculuk, mutlakçılık, öznelcilik ve istisnacılık olmak üzere dört yaklaşımdan birini uygularlar.

Bunlardan mutlakçılık ve istisnacılık idealist etik kategorisi içinde; durumculuk ve öznelcilik ise göreceli etik kategorisi içerisinde yer alır. Yüksek idealist eğilim gösterenler mutlakçı, düşük idealist eğilimi gösterenler durumcu; yüksek göreci eğilimi gösterenler öznelci, düşük göreci eğilimi gösterenleri ise durumcu yaklaşımı benimserler. Ahlaki yargılar bakımından değerlendirildiğinde, ağırlıklı olarak deontolojik yaklaşım gösteren mutlakçıların ve istisnacıların daha çok kurallara bağlı

olarak hareket ettiği görülür. İkinci kategoride yer alan durumcular ve öznelcilerin ahlaki yargıları ise tipik olarak durum ve olay analizine dayanır (Forsyth, 1992).

Yüksek göreciliğin ve yüksek idealizmin söz konusu olduğu durumda *durumculuk* ortaya çıkmaktadır. Durumcular (durumsalcılar), ahlak felsefesindeki şüphecilik görüşü çerçevesinde, etiğin durumsal olduğunu ve çok sayıda ahlaki değer olduğunu savunurlar (Forsyth, 2008: 815). Durumcular, genel kabul gören ahlaki kuralları reddetmeye meyillidirler. Evrensel ahlaki ilkeleri yok saymakla birlikte tüm paydaşların faydasının gözetilmesi gerektiğine inanırlar.

Yüksek göreciliğin ve düşük idealizmin söz konusu olduğu durumda *öznelcilik* söz konusudur. Bu bakış açısı kapsamında olanlar, kişisel çıkarlarını olabildiğince yüksek tutmayı hedeflerler. Tıpkı durumcular gibi belirli etik değerlere bağlanmayı reddederler. Ayrıca herkes için olumlu sonuç yaratma amacı da gütmeyizler (Forsyth, 1992: 462-463). Etik değerlendirmelerini, bireysel çıkarlarına odaklanarak gerçekleştirirler.

Düşük görecilik ve yüksek idealizmin olduğu *mutlakçılık* durumunda ise bireylerin kanun ve kurallara uymaları önemlidir (Kim, 2003: 23). İstisnasız evrensel kurallara inanırlar ve başkalarına zarar veren, temel ahlaki değerleri hiçe sayan belirli tipteki davranışları hor görürler ve esneklik göstermezler. Dolayısıyla süreç odaklı oldukları, yani deontoloji etik sistemi kapsamında bir değerlendirme yaptıkları söylenebilir (Forsyth, 1992: 463).

Düşük görecilik ve düşük idealizm boyutu altında yer alan *istisnacılık* ise çok sayıda kişi için fayda sağlanmasını kabul edilebilir görür (Karande vd., 2000: 171). Mutlakçılarla aralarında, ahlaki değerlere verdikleri önem ile ilgili olarak paralellik olsa da düşük seviyedeki idealizmleri nedeniyle, paydaşların olası zararlarını dikkate almazlar. Bu yönleriyle deontolojiye yakındırlar. Ahlak ilkelerini kılavuz olarak görmelerine rağmen, faydacılığı önemsemeleri sebebiyle bir olayın artılarını ve eksilerini düşünerek hareket etmekten yanadırlar (Forsyth, 2008: 463).

Bireylerin etik tutumlarının (ideolojileri) belirlenmesinde kullanılan Forsyth'nin sınıflandırması, ahlaki değerlendirmelerin nasıl yapıldığına dair eşsiz bir perspektif ortaya koymaktadır (Barnett vd., 1996: 1163). Öyle ki bu sınıflandırma, çalışanların etik konusuna bakışlarının tespiti yanında tüketici etiği gibi farklı çalışma alanlarında da sıklıkla kullanılmaktadır.

2.1.2. İş Etiği Kavramı

Etik ve ahlak kavramları zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmakla birlikte bu kavramlar aynı anlama gelmemektedir. Ahlak ve etik ayrımından hareketle; iş ahlakı, toplumdan topluma değişen, gelenek ve göreneklerden yola çıkarak uyulması gereken kurallar olarak tanımlanabilir. İş etiği ise evrensel nitelikte, herkes için geçerliliği olan, düşünmeye ve felsefeye dayalı davranış ilkelerini içeren bir kavramdır (Gök, 2008: 9). Başka bir ifadeyle iş etiği, iş yaşamıyla ilgili uygulamaların; iyi ya da kötü, doğru ya da yanlış, haklı ya da haksız olmalarını içerir (Kutlu, 2008: 147). Selimoğlu'nun (1997: 144-145) tanımından hareketle iş etiği, iş ile ilgili neyin doğru neyin yanlış, neyin haklı neyin haksız olduğu hakkında inançlara dayalı ilkeler ve kurallar topluluğu olarak tanımlanabilir.

İş etiği ile ilgili ilk çalışmalar, 1900'lü yılların başlarında ortaya çıkmıştır. Bu dönemdeki tartışmaların temelinde, liberalizme karşı öne sürülen eleştiriler yer almaktadır. Bu eleştirilerde mevcut sistemlere bir alternatif olarak, sosyalist ideolojinin benimsenmesi önerilmektedir. Konuyla ilgili yaklaşımlar detaylı olarak incelendiğinde, Avrupa'da ve Amerika'da öne sürülen görüşlerin farklı noktalara temas ettiği ortaya çıkmaktadır. Avrupa'da ekonomik ve politik sistem, ahlaki açıdan bütünsel olarak inceleme konusuyken; Amerika'da "kadın ve çocukların çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işçilerin tazminat hakları ve reklamlarda gerçeğe uygun bilgi verilmesi" gibi konular tartışılmaktadır. 1950'li yıllar incelendiğinde ise, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından gerek Amerika'da gerekse Avrupa'da gerçekleşen ekonomik büyümeyi, refah seviyesindeki artışın izlediği görülmektedir (Arslan, 2012: 43-45). Sonraki yıllarda, küreselleşmenin etkisiyle piyasa mekanizması, gücü ve yetkiyi özel sektöre devretmiş; istihdam, sermaye, üretim alanları ve teknolojiye gelişmeler, firmaların toplum içerisindeki rollerini artırmıştır (Bulut, 2013: 308). Dolayısıyla kararlar daha da karmaşık hale gelmiş; bu durum, kararlar alınırken hangi etik yaklaşımlarla hareket edildiği sorusunun önemini artırmıştır.

İş ve işletme etiği, etik düşünce ve ilkelerin işletmecilik faaliyetlerine uygulanmasıyla ortaya çıkan bir kavramdır. Örneğin; insanın sözünde durmaması etik dışı bir davranış olarak görülüyorsa, iş ilişkilerinde çalışanlara, müşterilere, hissedarlara ve rakiplere karşı sözünde durmamak etik dışı bir davranıştır. Ya da genel anlamda başkalarına zarar vermemek etik bir davranışsa, hatalı ürünleri piyasadan geri toplayan

bir işletme etik davranış sergilemektedir. Etik davranış sınırları içinde kalmak için işletmeler de iyi ve kötünün, doğru ve yanlışın kaynağı olarak genel etik ve düşünce ilkelerine odaklanmalıdırlar (Ay, 2003: 82).

İş etiği konusunda kuramsal çalışma yapanlar; bireylerin işle ilgili karar verirken kişisel ahlak felsefelerini (etik yaklaşımlarını) dikkate aldıkları konusunda görüş birliği içerisindeyler (Elçi; 2005: 20). Bu görüşün öncüsü Forsyth (1992: 461) bireylerin ahlak felsefelerinin (personal moral philosophies), ahlaki kararlarını belirlediğini öne sürmüştür. Kavramsal bir yapı olan kişisel ahlak felsefelerini de bireylerin ahlaki inanışları, tutumları ve değerleri oluşturmaktadır. Dolayısıyla kişisel ahlak felsefelerinin, iş ile ilgili konulardaki kararlarda etkili olması sebebiyle yazındaki pek çok örnekte olduğu gibi bu çalışmada da çalışanların etik anlayışları, etik yaklaşımları ile ölçülmüştür.

2.1.3. Etiğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Performans Üzerindeki Etkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların, örgüte yarar sağlamak amacıyla kendileri için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeleri, yani ekstra rol davranışları gerçekleştirmeleri ile ilgilidir. Ekstra rol davranışları sergilemek, gerek firma gerekse çalışan için faydalı ve doğru olan davranışlar şeklinde algılanabilir. Bu kapsamda ÖVD; faydalı ve doğru olan davranışlar olarak ele alındığında, ÖVD'nin etik davranışlarla paralellik göstereceği düşünülebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinden bir kısmının etik odaklı ifadeler içermesi de bu görüşü desteklemektedir. Ancak Turnipseed (2002: 1) ÖVD kapsamındaki davranışların tamamının etik davranışlar olarak ele alınamayacağını vurgulamıştır. Buna göre kavramlar arasındaki yakın ilişkiye rağmen, ÖVD'nin ve etik davranışların her zaman aynı noktaya temas ettiklerini söylenemez. Örneğin etik değerleri yüksek bireyler olarak anılan iki kişiden biri ÖVD sergilerken diğeri ÖVD sergilemeyebilir. Ancak etik ve ÖVD, benzer noktalara temas etmektedirler ve aralarındaki korelasyon yüksek düzeydedir (Turnipseed, 2002). Etik ve ÖVD arasındaki yakın ilişki pek çok araştırmaya da konu olmuştur (Kernodle ve Noble, 2013; Turnipseed, 2002; Meriac, 2012).

Yazında, etik-ÖVD ilişkisine odaklanan çalışmalarda, iki kavram arasında ağırlıklı olarak pozitif ilişkiler tespit edildiği görülmüştür. Örneğin Meriac (2012) Amerika'da 221 lisans öğrencisinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada öğrencilerin

etik değerleri, akademik performans ve ÖVD ilişkisini araştırmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş etiğinin bazı boyutları; okulla ilişki kesme, kopya çekme gibi bağımlı değişkenlerle birlikte ÖVD'deki varyansın önemli bir kısmını açıklamıştır.

Williams ve Anderson (1991), Organ'ın (1988) tanımlamış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışlarını, kişilerin yararına ÖVD (ÖVD-K) ve örgütün yararına ÖVD (ÖVD-Ö) olarak iki kısımda incelemişlerdir. İki boyutlu bu ölçeğe göre ÖVD'nin boyutlarından diğergamlık ve nezaket boyutları ÖVD-K içerisinde, üstün görev bilinci, centilmenlik ve yurttaşlık boyutları ÖVD-Ö içerisinde yer almaktadır. ÖVD çalışmalarında, zaman zaman iki boyutlu bu sınıflandırmanın kullanıldığı görülmektedir. Örneğin Chun, Shin, Choi ve Kim (2013) Kore'de faaliyet gösteren 130 firmanın 3.821 çalışanı ile geręekleřtirdikleri araştırmada ÖVD-K kullanılmıştır. Bu araştırmanın etik ile bağlantısı ise, ÖVD-K'nın etik ile performans arasındaki aracı rolünden kaynaklanmaktadır. Cheng (2009) iş etiğinin bağımlı değişken olarak incelenen ÖVD'nin varyansının önemli kısmını açıkladığını bulgulamıştır. Ryan (2002)'ın Protestan çalışma ahlakı ile ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik bulgusu ise, Protestan çalışma ahlakı boyutlarından ikisinin ÖVD'yi pozitif etkilediği üzerinedir. Sparrow, Chadrakumara ve Perera (2010)'nın Sri Lanka'da 416 katılımcı ile, iş değerlerinin boyutları ile ÖVD ve görev performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalarında, iş değerlerinin boyutları arasında yer alan iş etiğinin, ÖVD üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Etik – ÖVD ilişkisini inceleyen Turnipseed (2002) de yazına paralel olarak, daha yüksek seviyede etik değerlere sahip olan bireylerin, daha fazla ÖVD sergilediklerini tespit etmiştir. İyi asker davranışı olarak tanımlanan ÖVD'nin, bireysel etik değerlerin bir yansıması olduğunu belirtmiştir. Artan belirsizlik ortamında, bireylerin etik değerlerinin giderek daha da önemli hale geldiğini çünkü belirsizlik ortamında verilen kararlarda, bireysel etik değerlerin yol gösterici olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla yüksek etik değerlerin, ÖVD'nin belirleyicisi niteliğinde olduğunu savunmuştur.

Elçi (2005)'nin kişisel ahlak felsefeleri ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırdığı telekomünikasyon sektörü çalışanlarından sağladığı verileri incelediği doktora tezindeki bulgulara göre idealizm, ÖVD'nin beş boyutu (diğerlerini düşünme, nezaket, gönüllülük ve centilmenlik, ileri görev bilinci, örgütün gelişimine destek verme) ile pozitif ilişki iğerisindedir. Bununla birlikte göreciliğin, ÖVD'nin beş boyutu ile negatif ilişki

içerisinde olduğuna yönelik hipotezlerin tamamı reddedilmiştir. Dolayısıyla örgüt içerisindeki idealizm yaklaşımını benimseyen bireylerin varlığının, ÖVD'nin içselleştirilmesi için bir unsur olduğu söylenebilir. Çünkü idealist bireyler olarak etik kural ve normlara göre hareket eden, diğerlerinin refahıyla ilgilenen, onlara zarar vermekten kaçınan bireyler dışsal ödül beklentisine girmeden ÖVD sergileyeceklerdir.

Elçi (2005) idealizmi yüksek olan çalışanların; diğer çalışanlara ve örgüte fayda sağlayan davranışlar sergileyeceklerini, örgüte yeni katılanlara yardım edeceklerini, iş arkadaşlarının haklarını ihlal etmeyeceklerini, fazladan izin almayacaklarını, katılımı zorunlu olmayan toplantılara iştirak edeceklerini, dolayısıyla daha fazla ÖVD sergileyeceklerini belirtmiştir. Görüldüğü üzere etik ve ÖVD ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar, etiğe farklı açılardan yaklaşmıştır. Bununla birlikte çalışmaların genelinde, etiğin ÖVD üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmanın araştırdığı konulardan biri de bireylerin etik yaklaşımları ile ÖVD arasındaki ilişkilerdir.

Yazında; etiğin, performans üzerindeki etkisi de oldukça geniş bir yer bulmaktadır. Konu ile ilgili olarak bilgi vermeden önce etiğin, performans üzerindeki etkisi incelenirken performansın hangi düzeyde ele alınacağına önemli bir sorun olduğunu belirtmek gerekir. Yazın taraması neticesinde, etiğin ağırlıklı olarak örgüt performansı ile ilişkilendirildiği ve sonuçların farklılaştığı görülmüştür. Etik-örgütsel performans ilişkisi ile ilgili olarak ağırlıklı bulguların, kavramlar arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığına işaret ettiği, bununla birlikte kavramların birbirinden bağımsız olduğu (Berman vd., 1999; Waddock vd., 2000) sonucuna varıldığı da görülmüştür.

Etik-performans ilişkisi, bireysel düzeyde incelendiğinde ise sonuçlar etik-örgütsel performans ilişkisine benzerdir. Bazı çalışmalar kavramlar arasında bağ olmadığını, bazıları ise kavramların arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu savunmaktadır. Örneğin Attwell (1988), Enz (1988), Argyris ve Schon (1987); iş etiğinin bireysel performans üzerinde etkisinin olmadığını öne sürmektedirler. Bu görüşlere paralel şekilde Vogel (1988) de etiğin, başarı için bir engel yaratmadığını ancak bir gereksinim olarak da değerlendirilemeyeceğini ifade etmiştir. Bununla birlikte etiğin performans üzerinde olumlu etki yarattığına dair görüşler içeren çalışmalar da oldukça fazladır. Örneğin etik kodların; personelin, görev performansını yüksek seviyeye çıkaracağına yönelik (Weeks ve Nantel, 1992; Sabir vd., 2012; Maglino, 1998); satış temsilcilerinin etik yargılamaların performansı etkilediğine yönelik (Schwepker ve Ingram, 1996) ve öğretmenlerin etik değerlerinin performans üzerindeki

pozitif etkisine yönelik bulgular (Amin ve Khan, 2009) sunan çalışmalar dikkat çekicidir.

Etik-performans ilişkisi gerek örgütsel gerek bireysel anlamda araştırılırken, kavramların farklı araçlarla ölçüldüğü, ayrıca kavramlar arası ilişkinin yönünün ve boyutunun netliğe kavuşmadığı görülmektedir. Bu çalışmada, etik yaklaşım ve bireysel performans arasındaki ilişki, kişisel ahlak felsefesi ve sübjektif görev performansı değişkenleri yardımıyla tespit edilecektir.

2.2. Kurumsal Değerler Kavramı

2.2.1. Değerler

Değer kavramı sosyal bilimler içerisindeki pek çok disiplin kapsamında incelenen bir konudur. Bu durum, değerlerin insan davranışları üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Kişiden kişiye değişiklik gösteren değerler, insanların özel hayatlarına yön verdiği gibi onların iş yaşamları boyunca karşılaştıkları karar verme süreçleri üzerinde de etkilidir.

Değerler; bireylerin davranışlarının arkasında yatan, davranışlar üzerinde şekillendirici güce sahip olan, gözlemlenemeyen ancak bireylerin bilişsel olarak farkında oldukları için görüşme ya da anket yoluyla tespit edilebilen nitelikler şeklinde değerlendirilmektedir. Bu çerçevede Knafo ve Schawarz (2001) değerleri, , insanları ve olayları değerlendirirken, eylemleri seçerken ve neden gösterirken kullanılan ve bireylerin ilkelerine öncülük eden kriterler olarak tanımlamışlardır. Değerler bu yönüyle, bireyin çevresine karşı adaptasyonunu kolaylaştırır (Vurgun ve Öztıp, 2011: 224). Nitekim Özgüven (1999: 367) değerleri, “bir sosyal grup veya toplumun kendi varlık, birlik, işleyiş ve devamını sağlamak ve sürdürmek için üyelerinin çoğunluğu tarafından doğru ve gerekli oldukları kabul edilen ortak düşünce, amaç, temel ahlaki ilke ya da inançlar” olarak tanımlamıştır. Hofstede (1991: 18)’e göre ise değerler, bireylerin başkalarıyla ilişkilerinde belirli durumları tercih etme eğilimleridir. Rokeach (1973: 5) da değer kavramını, bireysel veya sosyal anlamda belirli bir davranış biçiminin ya da varoluş amacının, tersi bir davranış biçimine tercih edildiği kalıcı nitelikteki inanç olarak açıklamıştır.

2.2.2. Değerlerin Özellikleri

Rokeach (1973: 5-10) değerlerin ağırlıklı olarak süreklilik arz ettiğini, inançlarla, tercih edilen durumlarla ve bireysel ya da toplumsal anlayışla ilgili olduğunu; ayrıca davranışlara ya da son kararlara rehberlik ettiğini ifade etmiştir. Doğan (2000: 411–413) da benzer şekilde değerlerin temel özelliklerini sıralamış ve ilk olarak değerlerin, değer yargılarının etkisi altında olduğunu; ikinci olarak, değerlerin, davranışlara temel oluşturduğunu; üçüncü olarak da değerlerin göreceli olduğunu belirtmiştir. Yani değerler kişiden kişiye, gruptan gruba ya da toplumdaki topluma farklılık gösterebilir. Dördüncü olarak değerlerin duygusal bir içeriğe sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Çünkü değerlerin tamamı zihinsel aşamalardan geçerek oluşmaz. Anlık meydana gelen değer oluşumlarında, duygusallık ön plandadır. Duygular, rasyonel olarak kabullenilemeyen noktalarda değerler arasında bağ kurar. Beşinci olarak da değerlerin, insanların kabul ettikleri düşünce ve ideallerini hiyerarşik sırayla gerçekleştirmeleri ile ilgili olduğu vurgulanmıştır.

Silah (2005: 277)'in değerlerin ortak özelliklerine yönelik sınıflandırmasına göre değerler kalıcıdır, inanç niteliğindedir, davranış biçimi olarak görülür, bir tercihi ifade eder, sosyal ya da bireysel olarak farklılık gösterir. Bu özellikler içerisinde yer alan kalıcı olma ile ilgili olarak değerlerin tamamen durağan olmadıklarını da belirtmek gerekir. Çünkü mutlak durağanlık halinde bireysel ya da toplumsal bazda devamlılık mümkün olmaz. Nitekim Feather (1975: 4) değerlerin, tamamen durağan olmaları durumunda bireysel ve toplumsal değişimin olanaksız olacağını ifade etmiştir. Diğer yandan değerler tamamen istikrarsız olursa da insanın kişiliği ve toplumun sürekliliği imkansızlaşır. Dolayısıyla değerlerin kalıcı olmaktan öte kolaylıkla ve sıklıkla değişmeyen bir yapıda olduklarını söylemek yerinde olacaktır.

Değerlerin özellikleri ile ilgili olarak verilen bilgilerin ardından, işlevleri ile ilgili bilgi vermenin de uygun olacağı düşünülmüştür. Özensele (2003: 217) göre değerler, toplum hayatı içinde önemli özelliklere sahiptirler ve değerlerin çeşitli işlevleri mevcuttur. İşlevlerden ilki; değerlerin, sosyal yönden kabul gören davranışlar için bir temel niteliğinde olmalarıdır. Değerler, bireylerin sosyal rollerini gerçekleştirmelerinde onlara rehberlik ederler. Hatta işletmecilik bakış açısıyla değerlendirildiğinde, değerlerin örgüt içerisinde bireyleri kontrol etmek üzere kullanılacak bir sosyal araç olduğu da söylenebilir. Çünkü paylaşılan değerler, çalışan-örgüt ilişkisi içerisinde

belirleyici rol oynar. Öyle ki Kolondinsky, Giacalone ve Jurkiewicz (2008: 465) yöneticilerin görevinin, çalışanların dikkatini kurumsal değerlere (örgüt değerlerine) çekmek olduğunu öne sürmüştür. Yöneticiler, çalışanların kurumsal değerlere odaklanmalarını ve bu değerleri içselleştirmelerini sağarlarsa, çalışanların otonomluk düzeyini de azaltmış olurlar. Özellikle artan rekabetle birlikte yöneticilerin, çalışanlardan beklentileri de artmış olup, çalışanların yüksek düzeydeki beklentileri karşılama da ancak kurumsal değerlerin rehberliğinde mümkün olabilmektedir. Kurumsal değerler ışığında; çalışanların, kendi değerleri ve kurum değerleri arasında uyum (person-organization fit) sağlayarak değer çatışmalarını en az düzeye indirmeleri halinde, yüksek performans gösterme olasılığı artmaktadır.

Değerlerin önemli bir işlevi de çalışanları, yazılı kuralların veya görevlerin ötesindeki davranışlara sevk etmesidir. Paylaşılan değerler, çalışan-örgüt ilişkisi içerisinde, örgütsel yapının şart koştuğu biçimsellik boyutunun ötesine geçer. Değerler paylaşılıp özümseirse çalışanlar için duygusal nitelikte bir taahhüt de ortaya çıkar (Blau, 1964). Öyle ki Rokeach (1973: 13)'e göre; bireyler, kendilerini ve başkalarını değerlendirirken (ödüllendirir ya da cezalandırırken) veya kendilerini başka bireylerle karşılaştırırken değerleri ölçüt alabilirler. Ayrıca değerler, başkalarını ikna etme ve etkileme konusunda standart olarak kullanılabilir (Sezgin, 2006: 44).

Değerlerin biçimsellik dışındaki süreçlere etki eden ikinci bir işlevi de kültür üzerinde etkili olmasıdır. Çünkü değerler, kültürden etkilenmekle birlikte, kültürü etkileyen bir yapıya sahiptirler. Değerler bir işletmenin temelidirler. Değerler kültürel açıdan değerlendirildiğinde, örgüt içinde entegrasyon sağlamaları yanında değişime ortam yarattıkları da söylenebilir (Sullivan ve Harper, 1997: 263). Ayrıca değerlerin bireylerle özdeşleştiği ve bireylerin kişilik yapısına entegre olduğu göz önüne alınmalıdır. Son olarak da değerlerin sürdürülebilir nitelikte sosyal dayanışma yaratarak çalışanları bir arada tuttuğu da dikkate alınmalıdır. Görüldüğü gibi değerler yalnızca bireyi değil, bireylerin içinde buldukları grubu ya da topluluğu da etkilemektedir. Yönetimsel bir paradigmayla değerlendirildiğinde, değerlerin örgüt içinde bir kontrol mekanizması olarak kullanılabilmesi ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. Kurumsal Değerler

Kültürel, sosyal, ekonomik ve teknolojik anlamda yaşanan değişimler, değerlerde de değişimlere yol açmaktadır. Değerlerdeki bu değişim, gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda etkisini göstermektedir. Çünkü tıpkı bireyler gibi sosyal bir varlık olarak tanımlanan örgütlerin de bir takım değerleri vardır ve bu değerler de değişim göstermektedir.

Kurumsal değerler ve değer sistemleri, uzun yıllardan beri farklı pek çok disiplin tarafından incelenen temel araştırma konularından biri olmuştur. Örgütlerin, çevresel unsurları etkileyen ve onlardan etkilenen yapılarına bağlı olarak, değer değişimlerinden etkilenmeleri sebebiyle örgütsel değerlerin analizinin de tartışmaya değer bir konu olduğu söylenebilir (Altunay ve Yalçınkaya, 2011: 8; Sağnak, 2004: 72). Zira değerlerle ilgili çalışmalarda, analiz birimi olarak hem birey hem de örgüt dikkate alınmıştır (McDonald ve Gandz, 1991).

Değerlerin sınıflandırması ile ilgili olarak farklı disiplinler altında pek çok gruplandırma yapıldığı görülmüştür. Örneğin Sezgin (2006: 45) değerlerin farklı çalışmalarda nasıl sınıflandırıldığını derlemiştir. Buna göre değerler; amaç ve araç değerler (Rokeach, 1973; Bacanlı, 2002), savunmacı, dengeleyici ve gelişimsel değerler (Hultman ve Gellerman, 2002), bireysel ve örgütsel (kurumsal) değerler (Ravlin ve Meglino, 1987; McDonald, 1993; McDonald ve Gandz, 1991; Cable, 1995), benimsenen, gerçek ya da arzulanan değerler (Hultman ve Gellerman, 2002), estetik, ahlaki, teorik, iktisadi, dini, siyasi ve sosyal değerler (Güngör, 1998), bilimsel, insani ve etik değerler (Erdem, 2003), geleneksel/dünyevi-akli değerler ve kalıcı/kendini ifade değerleri (Inglehart, 2000), bürokratik/piramitsel ve insancıl/demokratik değerler (Hersey ve Blanchard, 1982); olumlu ve olumsuz değerler (Argandona, 2003), kuramsal, ekonomik, estetik, sosyal, politik ve dinsel değerler (Allport-Vernon-Lindzey, 1960) biçiminde sınıflandırılmıştır. Ancak işletmecilik yazınında değerlerin ağırlıklı olarak bireysel ve kurumsal değerler çerçevesinde incelendiği görülmektedir.

Bireysel ve kurumsal düzeydeki değerler ile ilgili farklı yaklaşımlar öne sürülmüştür (Sağnak; 2004: 75). Sezgin (2006: 42)'e göre çalışan, davranışlarını genellikle örgütün istekleri ve beklentilerine göre düzenler. Dolayısıyla çalışan, bireysel değerlerine bağlı olarak davranışlarını değerlendirirken firma amaçlarına uyum sağlamaya çalışır. Bu yönüyle bireysel değerlerin, çalışanın değerleri ve örgüt

beklentileri arasında bir bağ kurduğu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal değerler, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan olduğunu belirleyen görüşler olarak tanımlamaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 123). Dolayısıyla kurumsal değerlerin, bireyin dışında ya da bireyi dışlayan bir olgu değil, bireylerin paylaştıkları ortak değerlerin bir ürünü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Sezgin, 2006: 52)

Değerlerin örgütsel düzeydeki yansıması, örgütte neyin arzu edilir ve istenir olduğunu göstermesi ile ilgilidir. Bu yönleriyle değerler, örgüt kültürünün bir unsurudur. Schein (1985) örgüt kültürünü “bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye uyum sorunlarını çözerken yarattığı ve geliştirdiği; yeni üyelerine algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı varsayımlar ve inançlar bütünü” olarak tanımlamıştır. Bu tanım, kültürün örgüt için olduğu kadar çalışanlar için de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Sağnak (2004:75)’ın derlediği örgütsel kültür tanımları da değerlerle ve değerlerin gücü ile ilgili ipucu vermektedir. Çünkü değerler, “Bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan davranışlar, tutumlar, değerler, fikirler, beklentiler ve inançlardan oluşan karmaşık bir model (Woodman, 1992: 467)” olarak ifade edilmiştir. Gray ve Starke (1988: 446) değerleri, örgüt içerisindeki felsefeler, ideolojiler, değerler, sayıltılar, inançlar, beklentiler, tutumlar ve normların paylaşımı olarak tanımlamışlardır. Sonuç olarak görülmektedir ki değerler, örgütü ve çalışanları yoğun biçimde etkileyecek güce sahip örgüt kültürü içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Değerler için; örgüt kültürünün ana ögesi (Wiener, 1988: 534), örgüt kültürünün kalbi (Deal ve Kennedy, 1982) gibi tanımlamalara rastlanılmaktadır. Öyle ki paylaşılan değerler, bireylerin örgüte katılma nedenleri arasında incelenmektedir. Bir örgütün değerleri ve inançları, örgüt üyelerinin günlük eylemlerine ve uygulamalarına yansımaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün içerisinde yer alan örgüt değerlerinin, çalışan değerleri üzerinde baskın rol oynadığı söylenebilir. Kültürü tanımlamak, tespit etmek oldukça zorken; değerler, örgütsel kültürün öğelerinden pek çoğuna göre daha kolay belirlenebilir. Çünkü değerlerin örgüt üzerindeki etkileri daha net somutlaştırılabilir. Değerlerin örgüte nasıl yansıdıkları ile ilgili olarak sıklıkla kullanılan bir örnek açık kapı politikası örneğidir. Örneğe göre açık kapı politikası uygulayan bir örgütte, çalışanların odalarının kapıları açıksa ve çalışanlar diğer çalışanlarla talep ettikleri zamanlarda görüşebiliyorlarsa, o örgütte iletişimin önemli bir değer olduğundan bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 340-341).

Sosyal bir yapıyı benzerlerinden ayıran nitelikte olan ve kökleri bu yapıların derinlerine kadar uzanan değerler kurumsal düzeyde incelendiğinde, değerlerin örgütte genel kabul görmüş durum ve davranışları belirledikleri görülür (Chatman, 1991: 339). Dolayısıyla örgütlerin gerçekleştirdiği hamleleri, çalışanların değerlerine bağlamak her zaman doğru sonuç vermeyecektir. Bu noktada kurumsal değerlerin bireysel değerlere göre daha baskın oldukları ortaya çıkar. Örgütün hamleleri ya da hareketleri, örgüt içerisinde gelişen değerlerle açıklanabilir ve örgütün çıktıları bunlara göre değerlendirilir (Şişman ve Uysal, 2012: 163) Bireysel değerler kişinin amaçları ve davranışları üzerinde belirleyici iken kurumsal değerler örgütsel hedeflere yol gösterir (Sağnak, 2004: 71).

Kurumsal değerlerin örgüt ile ilgili kararlarda uygun olanı ifade ettiği, dolayısıyla örgütsel süreçlerin temelini oluşturduğu söylenebilir. Değerler, örgüt içerisinde gerçekleşen olayların oluşumunda rol oynar. Ayrıca değerler; kurallar, etik kodlar gibi konular üzerinde de belirleyicidir (Young, 2000). Değerler, örgüt kültürünün çekirdek unsuru olarak, bir örgütün temel kavram ve inançlarıdır (Deal ve Kennedy, 1982). Kurumsal değerler; bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü, nelerin onaylanan veya onaylanmayan nitelikte olduğunu belirleyen görüşlerdir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 123). Şişman (2002: 94) da kurumsal değerleri; örgüt üyelerinin çeşitli durum, eylem, uygulama, nesne ve bireyleri iyi ve kötü biçiminde değerlendirmede ve yargılamada kullandıkları ölçütler olarak tanımlamıştır. Bu yönleriyle değerler, örgütün standartlarını yansıtır. Şişman (2002: 94); çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık, özerklik, hırs, doğruluk, cesaret, saygı, kendine güven, hoşgörü, yardımseverlik, dürüstlük, sevgi, itaat gibi kavramların önemli kurumsal değerler olduğunu belirtmiştir. Örgüt çalışanlarınca kabul edilen ve paylaşılan doğrular, değerlerin kökenini yansıtmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 43).

Wiener (1988)'in kurumsal değerler ile ilgili sınıflandırması neticesinde değerler, "kaynaklarına" ve "yaptıkları vurguya (odaklarına)" göre önce iki gruba ayrılmıştır. Her bir grup da kendi içinde ikiye ayrılmış olduğundan toplam dört değer tipinden söz edilmiştir. Ancak öncelikle değerlerin kaynaklarına ve odaklarına göre nasıl ayrıldığı tartışılacaktır.

Wiener (1988)'a göre, değerlerin kaynağı örgütsel gelenekten ya da karizmatik liderlikten gelir. Değerler, örgütteki geleneklerden kaynaklanabilir. Değerlerin kaynağı

gelenekler olduğunda, o değerlerin sürekliliği daha fazla olacaktır. Oysa değerlerin kaynağı karizmatik bir liderse, değerler liderin varlığına bağlanmış olur. Değerler, yaptıkları vurguya göre (odaklandıkları noktaya göre) ise işlevsel ve elitist değerler olarak ayrılmaktadır. İşlevsel değerler, çalışanlarla ilgili olup amaç gerçekleştirmeye (işlevselliğe) bağlıdır. Elitist değerler ise örgütle ilgili olup örgütün önemini ortaya koyar. Elitist değerler çalışanların örgütte bulunmaktan duydukları onurla ilgiliyken, fonksiyonel değerler çalışanların davranışlarına rehberlik etmektedir.

Değerlerin odakları ve kaynakları ile ilgili açıklamaların ardından Wiener (1988: 539) 'ın sınıflandırması bir bütün olarak ele alınabilir. Bu değer sınıflandırmasına göre değerler dört boyutta incelenmektedir:

- *İşlevsel/Geleneksel Değerler:* Kalitenin önemini, işbirliğini, sıkı çalışmayı, paylaşılan sorumluluğu ve sadakati vurgulayan değerlerdir.
- *Elitist/Karizmatik Değerler:* Uzun dönemde başarı getirmeyen değerlerdir. Bu değerlere sahip örgütlerde ani başarılar söz konusudur. Çünkü bu değerlerin odak noktası örgütte bulunmaktan duyulan onur, değerlerin kaynağı ise karizmatik liderdir.
- *İşlevsel/Karizmatik Değerler:* Örgütlerde kısa dönemde başarı sağlayan değerlerdir. Örgüt için bir geçiş dönemini yansıtmaktadır. Bu değerler bir süre sonra işlevsel/geleneksel değerlere dönüşmektedir.
- *Elitist/Geleneksel Değerler:* Bu değerler, uzun dönem durağandır ve elitist özellikler taşırlar. Bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren firmalarda bu tarz değerlerin benzerlerine kıyasla daha yoğun olarak paylaşıldığı görülmüştür.

Wiener (1988)'in sınıflandırmasını somutlaştırmak amacıyla Caterpillar firması örnek verilebilir. Caterpillar firmasının önceki yıllardaki değerleri ve günümüzdeki değerlerinin farklılık göstermesi, kurumsal değerlerin incelenmesi açısından önemlidir. Firmanın 1990'lı yıllarda sahip olduğu değerler işlevsel/geleneksel niteliktedir (Despain, Ostrosky, Lemicke ve Rexroad, 2003: 407-408). Ancak değişen piyasa şartları, yukarıdaki şekilde sıralanan elitist/geleneksel değerlerin sürdürülebilirliğinin sorgulanmasına sebep olmuştur. Çünkü Caterpillar örneğinde olduğu gibi, kurumsal değerler uzun vadeye hitap etseler de bu durum asla değişmeyecekleri anlamına gelmez (Aydın, 2010). Çalışmanın önceki kısımlarında değinildiği gibi değerler bireysel ve

örgütsel düzeyde değişmektedir. 2015 yılına gelindiğinde görülmüştür ki Caterpillar'ın ortak değerleri daha genel bir çerçevede ele alınmış ve bu değerler; bütünleşme, mükemmellik, takım çalışması, bağlılık ve sürdürülebilirlik olarak sıralanmıştır*. Dolayısıyla artık firmanın değerleri, elitist/geleneksel değerler yanında işlevsel/geleneksel değerler kapsamına girer hale gelmiştir. Değerlerde yaşanan bu değişim, çevreye uyumla ilgilidir. Çünkü örgütler dış çevreleri ile uyum halindedirler ve değerlerini dış çevreye adapte ederek bu uyumu gerçekleştirmeye çalışırlar.

Değerler, genellikle grup çıktısı olarak ele alındığında (Schein;1985: 7) tüm örgüt çalışanları tarafından aynı şekilde paylaşılmayabilir. Genellikle örgüt içerisindeki çoğunluğun farkında olarak sahip çıktığı ve paylaştığı değerler güçlü kurumsal değerler olarak adlandırılır (Chatman, 1991). Grup üyelerinin iş değerlerinde (örgütsel değerler) fikir birliği sağlamaları, aşağıdaki sonuçları ortaya çıkarmaktadır (Mannix, Thatcher ve Jehn; 2001):

- Grup güçlü bir kültür oluşturur.
- Grup üyeleri arasındaki uyumu artırır.
- Gerilimi azaltır.
- Cazibeyi artırır.
- Çatışmaları engeller.
- Görev çatışmalarını engeller.
- Takım performansını artırır.

Yukarıda sıralanan maddelerde de görüldüğü üzere grup üyelerinin örgütsel değerlerde fikir birliği sağlaması güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin olduğu gibi, çatışmaların engellenmesi ve performansın artmasına kadar birçok olumlu sonucu ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada incelendiği haliyle; kalite, yenileşim (inovasyon), işbirliği ve geniş katılım değerleri paylaşılıyor ve destekleniyorsa bağlılık, yakın ilişkiler gibi olumlu etkilere aracılık eder. (O'Reilly, Ghatman ve Galdwell, 1991; Posner, Kouzes ve Schmidt, 1985). Ayrıca Adler (1991: 16) değerlerin, şirket stratejileri ve personel seçiminden, ast-üst ilişkisine, grup davranışlarına, iletişime, liderliğe ve çatışma düzeyine kadar örgütsel davranışın tüm yönlerini etkilediğini gösterdiğini

*<http://s7d2.scene7.com/is/content/Caterpillar/C10398712>

ortaya koymuştur. Bu çalışma kapsamında örgütsel değerlerin ÖVD üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

2.2.4. Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Kurumsal değerler; örgütün standartlarını belirleyen örgüt kültürünün çekirdek unsuru olan ve örgütün temel inançlarını yansıtan unsurlardır (Deal ve Kennedy, 1982). Dolayısıyla kurumsal değerler belirli türdeki davranışların tercih edilmesinde ya da edilmemesinde yol gösterici niteliğe sahiptir (Bacanlı, 2002: 207). Sonuç olarak kurumsal değerler, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu yönüyle kurumsal değerlerin, örgütsel davranış konusu içerisinde önemli bir alan oluşturduğu söylenebilir.

Sezgin (2006: 43) değerlerin, belirli amaçları belirli yollarla gerçekleştirmek için bireyleri ve grupları yönlendirdiğini, bireyin temel motivasyon kaynaklarını yansıttığını ve tutumları biçimlendirdiğini belirtmiştir. Dolayısıyla değerlerin, yönetsel bir araç niteliğinde kullanılabileceği söylenebilir. Değerlerin bu yönüyle, yönetim sürecinde bir araç olarak kullanılması noktasında görüşler çeşitlilik göstermektedir. Çünkü değerlerin hangi kavramlar üzerinde etkili olduğu sorusuyla ilgili olarak farklı yorumlar ortaya konulmuştur. Yazın taramasında değerlerin ağırlıklı olarak örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında ise kurumsal değerlerin performansın yordayıcısı niteliğinde olan ÖVD üzerindeki etkisi değerlendirileceği için bu bölümde kurumsal değerler-ÖVD ilişkisi ele alınacaktır.

ÖVD'nin ortaya çıkmasında pek çok farklı unsur yer almaktadır. Bu unsurlardan bazıları mikro düzeyde (kişilik özellikleri), bazıları ise örgüt düzeyindedir (kurumsal değerler gibi). Yazında kurumsal değerler ile ÖVD arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan az sayıdaki çalışmada genel olarak değerlerin ÖVD üzerinde etkili oldukları; ayrıca örgüte çeşitli yollarla katkı sağladıkları yani performansı artırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yazından hareketle ÖVD araştırmalarında, değerlere önem verildiği anlaşılmaktadır.

Ueda ve Ohzono (2013: 88)'a göre değerlerin pek çok tanımı yapılmış olup araştırmacıların ya da kuramcılarının değerlere farklı açılardan baktıkları görülmüştür. Ancak bu farklılığa rağmen tanımların hemen tamamında değerlerin, ÖVD ile ilişki

olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Değer-ÖVD ilişkisini bir örnekle açıklamak gerekirse geniş katılım değeri ve sivil erdem davranışı ele alınabilir. Bir örgüt içerisinde ‘geniş katılım’ bir kurumsal değer olarak ele alınmışsa, bireyler örgütsel yaşama gönüllü ve aktif katılım sağlayabileceklerdir. Sergileyecekleri bu çaba aslında ÖVD bünyesinde yer alan sivil erdem davranışına karşılık gelmektedir. Bu örnekten, geniş katılım değerinin, sivil erdem davranışı sergilenmesi suretiyle ÖVD’ye aracılık ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Değerlerin ÖVD üzerindeki etkisiyle ilgili ampirik çalışmalar incelendiğinde de kavramlar arası anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmüştür. Örneğin Yücel (2008), araştırmasına katılanların değerlerinin, ÖVD üzerinde etkili olduğunu bulgulamıştır. Van Dyne vd. (1994) ise değerleri bu çalışmadaki boyutlarıyla (kalite, inovasyon, işbirliği ve geniş katılım) ele almışlardır. Yazarlar, değerlerin örgüt içerisinde paylaşılması halinde örgütsel bağlılık yaratması yanında ÖVD sergilenmesini de sağlayacağını ifade etmişlerdir. Uçanok (2006)’un araştırma sonuçlarına göre ise, çalışmadaki değer sınıflandırması içerisinde yer alan tüm boyutlar (normatif, dünyevi ve bireyselci değerler), ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaratmıştır. Feather ve Rauter (2004) de öğretmenler üzerinde yaptıkları çalışmada, kadrolu öğretmenlerin ÖVD gösterme durumları ile öğretmenlerin değerlerinin (etki, çeşitlilik ve beceri kullanımı) tamamı arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Aynı çalışmada geçici sözleşmeli öğretmenlerin ÖVD gösterme durumları ile değerlerin iki boyutu ile arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Rayner, Lawton, ve Williams (2012) İngiltere’de 433 kamu çalışanının iş değerlerinin (ethos), örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak değerlerin doğrudan örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışlarını (ÖVD-Ö) etkilemediği ancak örgüt çalışanlarına yönelik vatandaşlık davranışı (ÖVD-K) üzerinde pozitif etki yarattığını tespit etmişlerdir.

Ampirik çalışmaların sonuçlarının yanı sıra değer-ÖVD ilişkisi olgusal olarak da incelenmiştir. Değerlerin ÖVD üzerindeki etkisini kavramsal açıdan değerlendiren Graham ve Organ (1993)’a göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki süreci paylaşılan değerlerin etkisiyle gelişmektedir. Bu süreç, geleneksel değiş-tokuş (değişim) ilişkisinden farklılaşmaktadır. Geleneksel değiş-tokuş sürecinde kararlar rasyonel düzeyde verilmektedir ve süreç biçimsel şekilde işler. Taraflar sözleşme hükümlerine bağlı kalır, bunun dışında çaba sarf etmezler. Oysa değerler, çalışanla örgüt arasında yazılı sözleşmenin sınırlarını aşan psikolojik bir sözleşme oluşmasına yardımcı olur. Bu

yönüyle değerler ÖVD'ye katkıda bulunmaktadır. Çünkü paylaşılan değerlerin varlığı, çalışanlara bir takım taahhütler yüklemektedir. Taahhüt altındaki bireyler de değerlerin oluşturduğu ortak çatı altında buluşur, örgüte çeşitli faydalar sağlarlar. Örneğin Van Dyne vd. (1994: 773) çalışanların, örgütlerinin kaliteli ürün ya da hizmete önem verdiğine inanırlarsa, ürün/hizmet kalitesinin artmasına yönelik davranışlarda bulunacaklarını belirtmişlerdir. Eğer çalışanlar örgüt içerisinde katılıma önem verildiğini düşünürlerse, katılım ile fark yaratılacağına inanırlar ve katılımcı örgütsel davranış sergilerler. Keza eğer çalışanlar, firmalarının inovasyona (yenileşime) önem verdiklerini düşünürlerse, değişim odaklı ve yenilikçi hareketlerde bulunurlar. Son olarak iş birliğine önem verildiğine inanırlarsa yine kendilerini taahhüt altına sokarak ÖVD yönünde davranış sergilerler.

Genel olarak kurumsal değerlere yönelik algılamalarına göre, çalışanlar kendilerini taahhüt altına sokup daha yüksek seviyede ÖVD sergileyebilirler. Bu yönleriyle değerler, örgütsel vatandaşlık davranışı çatısı altındaki sonuçlara aracılık edecektir.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Değişen müşteri beklentileri yanında küreselleşmenin de etkisiyle rekabet artmakta ve bu durum iş hayatında yoğun karmaşa ve belirsizlikler yaratmaktadır. Dolayısıyla işgücünün yönlendirilmesi ve birimler arası işbirliği sağlanması zorlaşmaktadır. Bu şartlar altında yüksek performans sağlamak; çalışanların, zorlama olmadan, istekli olarak görev tanımlarının ötesine geçmelerine bağlıdır (Somech ve Drach-Zahavy, 2004). Başka bir deyişle günümüzde bir örgütün devamlılığı; çalışanlarının kendilerinden beklenen faydalar dışında, beklentinin ötesine geçen, olumlu nitelikte olan ve örgütün etkililiği ile verimliliğine katkıda bulunacak davranışlar sergilemelerine bağlıdır. Zira ancak bu yolla örgütler, hızla değişen çevreye ayak uydurabilirler. Sonuç olarak geleneksel performans ölçümleri ile tanımlanması mümkün olmayan, bununla birlikte uzun vadede örgütün performansına olumlu yansıyacak iş davranışlarının önemi artmaktadır (Van Dyne vd., 1994). Bu davranışların genel özelliği, yazılı olarak ifade edilmemeleri yanında, çalışanların zorunlu olmadıkları halde yaptıkları, örgüte dolaylı olarak katkı sağlayacak davranışlar olmalarıdır. Günlük rutinler içerisinde karşılaşılan işbirliği, yardımlaşma, tavsiye alışverişi vb. çok sayıda

çaba, bu davranış tipine örnek verilebilir (Smith, Organ ve Near, 1983). Bahsi geçen davranış biçimini ifade eden kavram da “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları” (Organizational Citizenship Behaviors) olup, gerek teoride gerekse pratikte ilgi uyandıran konular arasındadır (İlgin, 2010: 5).

2.3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Gelişimi ve Bağlantılı Kavramlar

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar Bateman ve Organ (1983) ile Smith vd. (1983) tarafından yapılmıştır. Bu kavramı çeşitli boyutları ile birlikte inceleyen ilk çalışma ise, Organ (1988)’a aittir (İplik, 2010: 2). Dolayısıyla kavramın öncüsünün, “*Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*” adlı çalışmasıyla Organ (1988) olduğu söylenebilir. Bununla birlikte; bu çalışmaların öncesinde sosyoloji, sosyal psikoloji ve ekonomi gibi alanlar kapsamında yapılan bazı çalışmaların, örgütsel vatandaşlık davranışıyla bağlantılı olduğu da dikkate alınmalıdır (Gürbüz, 2007: 25).

Örgütsel vatandaşlık kavramı, yönetim ve organizasyon yazını çerçevesinde değerlendirildiğinde çıkış noktasının daha eskiye, Barnard (1938)’in organizasyon içerisindeki işbirliğine isteklilik vurgusuna ve Katz ve Kahn’ın (1966) ekstra rol (fazladan rol) davranışı kavramına dayandığı söylenebilir (İşbaşı, 2000: 8).

Barnard’ın “işbirliği” kavramı ile, ÖVD’de olduğu gibi kişilerin birbirleri ile işbirliği halinde olmaları ve dayanışma içinde örgütü hedeflerine ulaştırma gayreti ifade edilmektedir (Kalkan, 2013: 71). Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006: 45) de Barnard’a paralel olarak çalışanların, örgütlerdeki işbirlikçi sisteme destek olmaları için istekli olmalarının gerekliliğini vurgulamışlardır. Katz (1964) ile Katz ve Kahn (1966,1978)’in çalışmalarında da yer alan ekstra rol davranışları (rol ötesi davranışlar ya da fazladan rol davranışları) ise, işin gereklerini yerine getirme noktasında şart olmayan ve sergilenmeleri üstler tarafından beklenmeyen davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu tip davranışlar, yönetim tarafından belirlenen ve örgütsel düzenin temelini oluşturan; örgütün sistemleri, politikaları, kuralları ve üretim teknikleriyle ilgili olarak gerçekleştirilmesi gereken davranışlardır (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 42). Rol ötesi davranışlar örgütsel etkililiği artırır ve kolaylaştırır, biçimsel olmayan eylemleri, gönüllülük ve yardımseverlik kavramlarını içerir (Öcel, 2009: 5)

ÖVD kapsamındaki davranışların, örgütün sosyal yapısını sağlamlaştırmakla birlikte, her zaman görev performansını doğrudan etkilemediklerini de belirtmek gerekir. Bu davranış tipine örnek olarak; iş arkadaşlarına işle ilgili bir sorunda destek olma; iş yerinin temizliğinin ve tertipliliğinin korunmasında yardımcı olma; amirlere işle ilgili, zamanında ve yapıcı önerilerde bulunma ve örgütsel kaynakları koruma gibi davranışlar sayılabilir (Taşçı ve Koç, 2007: 374). Yani ekstra rol davranışları, resmi iş sözleşmesinde tanımlanan biçimsel davranışlarını (in-role behavior) aşan çabalarlardır. Ekstra rol davranışı kavramını daha net bir şekilde ifade etmek için, yazında bu kavramla birlikte anılan biçimsel rol davranışı kavramının açıklanması gerektiği düşünülmektedir.

Organ (1997: 88) biçimsel rol davranışlarını ya da diğer bir deyişle role bağlı davranışları; örgütsel düzenin temelini oluşturan ve bu düzenin işlerliğini sağlayan davranışlar olarak tanımlamıştır. Ekstra rol davranışları emir ya da ödül konusu değilken biçimsel rol davranışları, örgütün ödül ve ceza mekanizması kapsamında yer alan ve bu tip davranışlarda bulunanların ödüllendirildiği, bu tip davranışlarda bulunmayanların ise cezalandırıldığı davranış tipidir (Çelik, 2007: 110–111). Biçimsel rol davranışları; örgütlerin devamlılığı için gerekli olan, gerekliliği örgüt yöneticileri tarafından kabul edilen ve çalışanların uymaları gereken kurullarla bağlantılı, sözleşmelere de konu olan davranışlardır.

Ekstra rol davranışlarının gerçekleştirilmesi örgütsel vatandaşlık davranışına, gerçekleştirilmemesi vatandaşlık karşıtı davranışlara karşılık gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının tersi olarak nitelendirilebilecek vatandaşlık karşıtı davranışlar; olumsuz, örgüte katkı sağlamayan davranışları içerir. Örgütsel vatandaşlık karşıtı davranışlar; otoriteye karşı gelme ve direnme (kuralları bilerek uygulamamak, bilerek iş yaparken birisinin işine karışmak, amirlere karşılık vermek vb.), öç veya intikam alma (rakiplere örgüt bilgilerini satma, basına bilgi sızdırma, örgütten malzeme çalma vb.) ve işten uzak durma (mümkün olduğu kadar az iş yapmak, hiçbir şey yapmadan meşgul görünmek vb.) gibi davranışları kapsar (Fisher ve Locke, 1992; O'Brien ve Allen, 2008). İşbirlikçi davranışlar ve ekstra rol davranışlarının ardından ÖVD'nin gelişiminde rol oynayan diğer kavramlara odaklanılmıştır. Bu kavramlar prososyal (prosocial) davranışlar, inovatif (yenilikçi) ve spontane (kendiliğinden oluşan) davranışlar ile sosyal mübadele teorisidir (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 1543; George ve Brief, 1992). Toplum yanlısı davranışlar olarak da anılan (Altaş, 2004: 6)

prososyal örgütsel davranışlar, çalışanların görevlerini yaparken etkileşim içerisinde oldukları bireylere ve gruplara yönelik olan ve örgütün yararını sağlama amacı taşıyan davranışlar olarak tanımlanabilir (Bolino, Turnley ve Niehoff; 2004: 231). İçinde yaşanılan topluluğa (örgüte) yönelik, diğer bireylerin iyi olmalarını ve toplumun (örgütün) bütünlüğü sağlamak için yapılan sosyal davranışlar prososyal davranışlar olarak tanımlanabilir. Bu davranışlar örgüt üyelerinin, görevlerini yerine getirirken gerek bireylerin ve içinde buldukları grubun, gerekse örgütün huzurunu sağlamaya yönelik davranışlardır (Brief ve Motowidlo; 1986: 710-711).

Prososyal davranışlar, rol tanımlarında yeri olmayan ekstra rol davranışları yanında rol tanımlarında yer alan biçimsel rol davranışlarını kapsar. Biçimsel rol davranışından fazlasını içermesi noktasında ÖVD'nin, prososyal davranış ile benzerlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Her ne kadar prososyal davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışının zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülse de iki kavram arasındaki temel fark, örgütsel vatandaşlık davranışının yalnızca ekstra rol davranışları içermesi, prososyal davranışların ise gerek ekstra rol davranışlarını gerekse biçimsel davranışları içermesidir (Köksal, 2012: 71). Borman ve Motowidlo (1997: 100) prososyal davranışların, birey ya da grupların refahına yönelik olduğunu vurgulamışlardır. Yardımlaşmaya, paylaşmaya ve işbirliği kurmaya gönüllü olma gibi davranışlar prososyal davranış şekilleridir. Görüldüğü gibi prososyal örgütsel davranışlar, bireysel veya örgütsel verimlilik kapsamındaki çeşitli davranışları içerir ve gerek bireysel gerekse örgütsel açıdan oldukça önemlidir (Çalık vd, 2009).

Baruch vd., (2004: 401-402) prososyal örgütsel davranışların üç önemli özelliğine dikkat çekmiştir. Bunlardan ilki, bu tip davranışların örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirildiğidir. İkincisi; bu tip davranışların birey, grup ve örgüte yönelik olabileceği, üçüncüsü ise bireyin, grubun ve örgütün yararına olduğudur. Brief ve Motowidlo (1986: 711), prososyal örgütsel davranışlar ve ÖVD arasında ilişki kurarken, bu çalışmanın ilerleyen bölümlerinde açıklanan “diğerergamlık” boyutuna odaklanılmışlardır. Prososyal örgütsel davranışlar, ödül alma beklentisi içerisinde olmadan sergilendikleri için örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında yer alan diğerergamlık ile uyumludur.

Kalkan'ın (2013: 78-79) derlemesinde görüldüğü üzere prososyal örgütsel davranışlar çok sayıda boyut altında incelenmiştir (Bkz. Tablo 6). Bu boyutların bir kısmı örgütsel hedeflerle pozitif yönlü bağlantılı olduğundan, işlevsel prososyal

davranışlar olarak adlandırılabilirler. Bazı boyutların örgütsel işlevselliği olmadığı için, bu boyutlara dahil olan davranışlar işlevsel olmayan prososyal davranışlar olarak nitelendirilebilir. İşlevsel prososyal davranışlar arasında 'örgütün gelişmesine yönelik tekliflerde bulunma' yer alırken; 'çalışma arkadaşını korumak için örgüt kayıtlarında değişiklik yapma' işlevselliğe katkısı olmayan ve kişisel çıkarlara hizmet eden prososyal örgütsel davranışlar içerisine girer. Başka bir deyişle; prososyal örgütsel davranışların olumsuz sonuçlar doğurma ihtimali varken, örgütsel vatandaşlık davranışları tamamen örgüt faydasına yönelik davranışları içerir. Örneğin prososyal davranışlar etkileşimde bulunulan diğer kişilerin çıkarlarını düşünerek sergileniyorsa, örgütün etkinliğini azaltabilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise her zaman örgüt yararını dikkate alır (Organ; 1990: 49). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışının, prososyal davranışlar kapsamında yer alan davranışlardan biri olduğu ancak yansımalarının olumlu olduğu söylenebilir.

ÖVD'nin gelişimine etki eden kavramlar ve kısa açıklamaları, Tablo 6'da yer almaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olan spontane davranış kavramı ise, örgütteki işbirliğini artıran, sistemin faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını yükselten, çalışanın özgür iradesine dayanan olumlu davranışlar anlamına gelmektedir (Organ ve Konovsky, 1989: 157). Ancak şunu da belirtmek gerekir ki örgütsel vatandaşlık davranışları biçimsel ödül sistemi içerisinde yeri olmayan davranışlar olarak değerlendirilirken, spontane davranışlar ödül mekanizması tarafından doğrudan dikkate alınabilen aktif davranışlardan meydana gelir (Bolino vd., 2004: 231). Örgütsel spontanlık olarak da adlandırılan bu kavram; diğer çalışanlarla yardımlaşma, örgütü koruma, yapıcı nitelikte önerilerde bulunma vb. davranışları içerir (George ve Brief, 1992).

ÖVD davranışlarının örgüt tarafından dikte edilmeyen, yerine getirilmesi zorunlu olmayan davranışlar olması sebebiyle bu tip davranışlar birey inisiyatifine, yani çalışanın gönüllü olmasına dayalıdır. Gönüllülük kavramı, Katz tarafından sıralanan ve bir örgütün başarılı olması için gerekli olan kriterler içerisinde yer almaktadır. Çünkü Katz (1964)'a göre örgütlerin başarısı için ilk olarak; çalışanlar işlerine zamanında gelmeli, ikinci olarak çalışanlar sözleşmelerinde belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği şekilde yapmalı, üçüncü olarak ise çalışanlar örgüt lehine sözleşme dışı faaliyetlerde bulunmalı ve bu konuda gönüllü olmalıdırlar (Hill, 2002: 1-2). Gönüllülük kavramı, davranışı bir cezai müeyyide yerine, bireyin iradesine endekslemektedir.

Katz'ın üçüncü kriteri olarak yer alan sözleşme dışı faaliyetler ise, ÖVD ile ilişkili olan *yenilikçi ve spontane faaliyetleri* kapsar (Van Dick, Grojean, Christ ve Wieseke, 2006: 284). Bu tip davranışlara örnek olarak; örgütteki işbirliğini sağlayarak bunun devamlılığı yönünde çaba göstermek, orijinal fikirler ortaya koymak, örgütün sınırları dışında örgüt ile ilgili olumlu mesajlar vermek gibi davranışlar sıralanabilir.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın Gelişimine Etki Eden Kavramlar

Kavram	Açıklama
İşbirliği	Dayanışma içinde örgütü hedeflerine ulaştırma gayreti
Ekstra (fazladan) rol davranışı	İşin gereklerini yerine getirme noktasında şart olmayan ve sergilenmeleri üstler tarafından beklenmeyen davranışlar
Prososyal (prosocial) davranışlar	Bireyler ve gruplar yanında örgütün yararını sağlayan davranışlar
İnovatif (yenileşimci) ve spontane davranışlar	İşbirliğini artıran, sistemin faaliyetlerini koruyan ve örgütün imajını yükselten, çalışanın özgür iradesine dayanan, ayrıca ödül mekanizması tarafından doğrudan dikkate alınabilen davranışlar
Sosyal mübadele teorisi kapsamındaki davranışlar	Örgütlerin çalışanlarına karşı olan tutumlarının, ÖVD'yi etkilediğini savunur.

Yenilikçi ve spontane davranışlar, ekstra rol davranışlarının temelidir. ÖVD'nin de ekstra rol davranışları çerçevesine dahil olan bir kavram olduğu dikkate alınır, ÖVD ile yenilikçi ve spontane davranışların ilişkisi ortaya çıkmaktadır. Yenilikçi ve spontane davranışlar; örgüt içerisinde işbirliği, örgütü koruma, gönüllü olarak yapıcı fikirler üretme, örgüte karşı olumlu tutum takınma ve çalışanın kendisini eğitmesi ve geliştirmesi gibi kavramları içermektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie; 2006: 45-51). Katz ve Kahn (1966)'ın ekstra rol davranışı tanımlamasından hareketle örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel rol davranışları ile yenilikçi ve spontane davranışlar arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Çelik (2007: 86) de bu tanımları şu şekilde formüle etmiştir: $ÖVD = (Kişilerin Örgüt İçi Davranışları) - (Role Bağlı Davranışlar)$.

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar 1980'li yıllara dayansa da bu kavramın, sosyal mübadele teorisi ile açıklanabileceğini iddia eden çalışmalar da mevcuttur. Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Değişim ya da Sosyal Takas Teorisi (Social Exchange

Theory), farklı tarafların iki tip değişime (mübadele) girdiklerini; bunlardan birinin ekonomik, diğerinin ise sosyal değişim olduğu görüşünden yola çıkar. Sosyal değişim ilişkisinde, taraflar arasındaki ilişkiler belirli bir zorunluluğa bağlanmamış olup, karşılıklı güvene dayalıdır. (Mert, 2010: 124). Bu teoriye göre bir kişi gönüllü olarak hizmette bulunduğunda, bir diğer kişiyi istemeden de olsa zorunluluk altında bırakır. Zorunluluktan kurtulmak için kişinin gördüğü hizmet karşılığında kendisinin de gönüllü hizmette bulunması gerekir (Uçanok, 2009)

Sosyal değişimdeki ana fikir; örgütlerin çalışanlarına karşı olan tutumlarının, çalışanların arzu edilen davranışlar sergilemelerinde etkili olduğudur. Çünkü bu teorinin varsayımı, insanların kendilerine fayda sağlayan kişilere karşılık verebilmek adına çeşitli davranışlarda bulunacaklarıdır (İplik, 2010: 39). Bu durum örgüt-çalışan ilişkisi içerisinde incelenirse, 'eğer örgüt çalışanları kaliteli bir çalışma ortamındaysa, örgütlerine karşı olumlu tutum içinde olacaklardır' varsayımı ortaya çıkar. Çalışanların olumlu tutumları da örgütsel çıktıları pozitif yönde etkiler (Köksal, 2012: 67).

Sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden ayıran en temel fark, sosyal mübadelenin sınırı ve niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurmasıdır. Sosyal mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşılığın göstergesidir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie; 2005: 54). Ekonomik değişimde olduğu gibi, elde edilen sonuçlar ya da başka bir ifade ile kazançlar, para ya da ücret değildir. ÖVD-sosyal değişim ilişkisindeki önemli bir paralellik, ekonomik değişimlerin sözleşmelere dayalı olmasına rağmen sosyal değişimlerin, bireyin çevresindekilerin güvenine dayalı olmasıdır. İşte bu güven duygusu, sosyal değişim için şart olup ÖVD'ye de temel oluşturmaktadır. Örgüt üyeleri yüksek düzeyde güven ve sadakat duygusu içerisinde olurlarsa, daha fazla ÖVD sergilerler (İplik, 2010: 41).

ÖVD ile benzer nitelikte olan kavramlara ilişkin yukarıdaki açıklamalarla birlikte, Tablo 7'de her bir kavramın boyutlarına ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Rotundo ve Sackett (2002: 68)'in derlemesi, Kalkan (2013: 78-79) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Benzer Nitelikte Olan Davranışların Boyutları

Yazarlar	Kavram	Boyutlar
Brief ve Motowidlo, 1986.	Prososyal Örgütsel Davranışlar	<ul style="list-style-type: none"> • İş arkadaşlarına iş ile ilgili konularda yardımcı olma • Örgüt içi ilişkilerde esnek ve merhametli olma • Müşterilere örgütsel amaçlara uyumlu olacak şekilde ürün veya hizmet sunma • Müşterilere örgütsel amaçlara uyumlu olmayacak şekilde ürün veya hizmet sunma • Müşterilerin örgütün ürün ve hizmetleri ile ilgisi olmayan kişisel problemlerinin çözümüne yardım etme • Örgütsel değerlere, politikalara ve kurallara uyum • Örgütsel süreç, idari faaliyetler veya gelişim konularında katkı sağlayacak önerilerde bulunma • Uygun olmayan nitelikteki emir, prosedür ve politikalara itiraz etme • İş yaparken fazladan gayret gösterme • Ek görevlendirmelere gönüllü olma • Geçici sıkıntılarında örgüte sadık kalma • Örgütü, dış çevrede olumlu şekilde temsil etme • İş arkadaşlarına kişisel sorunlarında yardımcı olma
George ve Brief, 1992.	Örgütsel Spontanlık Davranışları	<ul style="list-style-type: none"> • İş arkadaşlarıyla yardımlaşma • Örgütü koruma • Yapıcı önerilerde bulunma • Kişisel gelişimi sağlama • İyi niyet ve duyguların yayılmasını sağlama
Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995.	Ekstra Rol Davranışı	<ul style="list-style-type: none"> • Yardımlaşma ve işbirliği davranışları • Yapısal zorluklar ile mücadele etme • Uygun olmayan davranışlara son vermek için durum kritiği yapma • Eşit olmayan güç ve otorite

Kaynak: Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile benzer nitelikte olan kavramlar, örgütsel vatandaşlık davranışının kökenini oluşturmakla birlikte bu kavramların birbirlerinin yerine kullanılmasının doğru olmadığı açıktır. Çünkü kavramlar arasında ortak noktalar olmasına rağmen önemli farklılıklar da göze çarpmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Kavramsal Bakış

Organ (1988: 4; 1997: 86); çalışanların iş tanımları ya da rol gereklerinin dışına çıkarak, bireysel tercihleri ile örgütsel verimliliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergileyebildiklerini öne sürmüştür. Organ (1988: 4) bu bakış açısı çerçevesinde, ÖVD kavramını “isteğe bağlı gerçekleşen ve iş gerekliliklerinin ötesine geçen, ödül mekanizması içerisinde yeri olmayan, örgütün bir bütün olarak fonksiyonlarını daha etkin biçimde yerine getirmesine destek olan davranışlar” olarak tanımlamıştır. “İş gerekliliklerinden fazlası” ifadesi, çalışanın örgütün belirlediği standartların ve iş tanımlarının ötesine geçmesi ve talep edilenden daha fazlasını yapması anlamı taşımaktadır (Greenberg ve Baron, 2000: 372). Graham (2000: 70) ÖVD’yi, örgüt üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla Graham’ın tanımı; ÖVD’nin sınırlarını genişletmekte ve sözleşmelere dayanan biçimsel davranışları da ÖVD kapsamına almaktadır (Kalkan, 2013: 84).

ÖVD günümüzde; iyi asker sendromu (Good Soldier Syndrome) olarak da anılmaktadır. İyi asker ve örgütsel vatandaş olma arasındaki benzerlik, bireyin bulunduğu ortama sağladığı faydaya dayanmaktadır. Askeri bir birlikteki iyi bir asker (a good soldier), birliğine sadık şekilde, birliğin menfaati uğruna işini ustaca yapar. Emir komuta mekanizmasına uyması asker için çok önemli bir şart olsa da bu durum askerin yaratıcılığını, özgürlüğünü kısıtlamaz ve iş tanımlarının ötesinde davranış göstermesine engel teşkil etmez. Bu noktadan hareketle; tıpkı iyi bir asker gibi iyi çalışanların da örgüte katma değer sağlayıp örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlarda buldukları varsayılır. Bu nedenle Organ ve bazı araştırmacılar ÖVD’yi “İyi Asker Sendromu” (Good Soldier Syndrome) olarak da adlandırmışlardır (Bateman ve Organ, 1983; Organ, 1988; Turnipseed, 2002: 7)

Dikkate değer bir diğer nokta; ÖVD’nin, herhangi bir ülkenin üyesi olmak anlamına gelen vatandaşlık kelimesini içermesidir. Bunun nedeni, bir ülkenin vatandaşlarının bireysel olarak, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular dışında, kendi inisiyatifleri ile gönüllü olarak yararlı davranışlarda bulunmalarının beklenmesidir. Bu görüş örgütlere uyarlandığında, ortaya çıkan kavram ÖVD olmuştur. Buradaki temel varsayım da inisiyatif olarak yararlı davranışlar gösteren bireylerin, örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacaklarıdır (Aslan, 2009: 260-261).

ÖVD ile ilgili olarak yukarıda yer verilen tanımlamalar dışında farklı tanımlamalar da yapılmıştır. Bu tanımların bazıları Köksal (2012: 72)'in Tablo 8'deki derlemesinde yer almaktadır:

Tanımlardan anlaşıldığı üzere, örgütsel vatandaşlık davranışı genel olarak örgütün performansını ve etkililiğini artırmak amacıyla çalışanların isteğe bağlı olarak sergiledikleri ve örgütün amaç ve misyonunu destekleme, örgüt çıkarlarını şahsi çıkarları üstünde tutma, örgüte yenilikler sunma gibi yapıcı davranışları içermektedir (Çetin, 2011: 7).

Organ (1997: 86; 1998: 4) tarafından yapılan ve ekstra rol davranışının üst seviyesi olarak incelenen ÖVD'nin tanımı irdelendiğinde ÖVD'yi diğer davranışlardan ayıran üç kriter ile karşılaşılmaktadır. ÖVD'yi özgün bir kavram kılan bu kriterlerden biri, bu davranışların biçimsel ödül ya da ceza sistemi tarafından dikkate alınmamasıdır. Bireyler örgütsel vatandaşlık davranışını; gönüllülük esasına bağlı olarak sergilediklerinden ve bu tip davranışlar örgütteki resmi değerlendirme mekanizması çerçevesine girmediğinden, bireylerin bu tip davranışları göstermedeki başarısızlığına ceza, başarılarına ise ödül verilmez. Bununla birlikte, bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışının, yöneticilerinin ya da diğer çalışanların, söz konusu çalışanla ilgili algılarını dikkate değer ölçüde etkilediği, bu durumun da ÖVD sergileyen çalışanın maaş ya da terfi gibi ödülleri etkileyebileceği öne sürülmüştür. Ancak Organ (1997) ÖVD için en önemli koşulun, bu tür ödüllerin sözleşme kapsamında yer almaması olduğunu öne sürmüştür. İkinci olarak, ÖVD'nin biçimsel rol davranışlarının ötesinde olması ve örgüt hedeflerine ulaşılmasında yardımcı olması gerekliliğini vurgulamıştır. Üçüncü olarak ise ÖVD'nin gönüllü ve isteğe bağlı (discretionary) olarak sergilenmesine odaklanmıştır.

Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı İle İlgili Tanımlar

Kaynak	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Organ (1988)	İyi asker davranışı
Organ (1990)	Örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkıları
Moorman (1991)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemleriyle ilgili olmayan, gönüllü, işe ilişkin davranışlar
Niehoff ve Moorman (1993)	
Köse, Kartal, Kayalı (2003)	
Van Dyne vd. (1994)	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997)	Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan tanıyan davranışlar
Farh, Zhong, Organ (2004)	
Organ (1997)	Resmi rol gereksinimlerinin ötesinde, karşılık beklemezsizin sergilenen, örgütte fayda sağlayan davranışlar
Lepine, Erez, Johnson (2002)	
Ahmadi, Forouzadeh, Kahreh (2010)	
Demirci ve Atalay (2010)	Örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış

Kaynak: Köksal, O. (2012) *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kayseri.

Organ'ın (1997) yukarıda söz edilen üç kriteri detaylı olarak incelendiğinde, kriterlerden ilki olan 'sözleşme kapsamı dışında olma'nın, ÖVD'nin biçimsel ödül-ceza sisteminin parçası olmamasını ifade ettiği görülür. Dolayısıyla ÖVD'nin bireysel tercih ile herhangi bir ödül ya da ceza beklemeden gerçekleştirilen davranışlar olduğu anlaşılmaktadır (Songür, Basım ve Şeşen, 2008: 81). İkinci kriter ise ÖVD'nin biçimsel rol davranışlarının ötesine geçmesidir. Biçimsel rol davranışları, bir kurumun devamlılığı için gerekli olan, çalışanların da yerine getirmeleri şart olan davranışlardır. Bu tip davranışlar ödül-ceza mekanizması içerisinde yer almakta olup, çalışanlar bu kapsamda kendilerine görev olan bu davranışları, örgütün tanımladığı şekilde yerine getirmelidirler. Aksi halde örgütün ödül-ceza mekanizması içerisinde yer alan ödüllere ulaşamayacakları gibi cezalara maruz kalırlar. Biçimsel rol davranışının karşıtı olan ekstra rol davranışları ise, çalışanların örgüt adına katıldıkları ve katılırken örgüt yararını gözettikleri gönüllü faaliyetlerdir (Organ, 1997: 86-88).

Ekstra rol davranışları, bireyin çalıştığı kurumla olan hukuki sözleşmesinden değil, psikolojik sözleşmesinden kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme kavramı, Organ (1997)'in üçüncü kriteri olan isteğe bağlılığı vurgulamaktadır. Çünkü psikolojik sözleşme kavramı; çalışan ve örgüt arasındaki görev, hak ve yükümlülükleri içeren resmi iş sözleşmesinden farklıdır. Çalışan ile örgüt arasında sözle ifade edilmeyen,

kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı beklemedikleri, psikolojik yönü bulunan anlaşma olarak tanımlanan psikolojik sözleşme (Kotter, 1973: 91-99); çalışan-örgüt ilişkisi içerisinde yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine yönelik beklentilerini ortaya koyar (Cihangiroğlu ve Şahin; 2010: 7-8).

Organ (1997) tarafından yapılan ÖVD'nin özelliklerini sıralayan çalışmanın benzeri Çelik (2007) tarafından yapılmıştır. Buna göre, ÖVD'nin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- ÖVD, iş tanımlarının bir parçası değildir.
- ÖVD, ödül beklentisi ve ceza korkusuyla yapılan davranışlar değildir.
- ÖVD, yapılan eğitimlerle geliştirilemez.
- ÖVD, isteğe bağlı davranışlardır.
- ÖVD'nin sınırları subjektiftir (ÖVD sınırları kişilerin vicdanlarından geçmektedir)
- ÖVD, örgütün işleyişi açısından önemlidir.
- ÖVD kapsamındaki davranışlar insancıl değerlerle ilgilidir (Çelik, 2007: 121-125).

ÖVD'ye örnek olarak; örgüte yeni katılanlara yardım etmek, iş arkadaşlarının haklarını engellemek, fazladan izin almamak, katılımın zorunlu olmadığı toplantılara katılmak, başkalarıyla birlikte çalışırken doğabilecek aleyhteki durumlara göz yummak sayılabilir (Elçi, 2005: 27). ÖVD; görevi zamanında bitirme, iş arkadaşlarına yardım, yeniliklere açıklık, gönüllü olma ve pro-sosyallik gibi sosyal davranışlarda bulunmayı da ifade eder. Tüm bunlarla birlikte; iş arkadaşları ile gereksiz yere tartışmayı, onları şikayet etmeyi ve onların yanlısını bulmayı vb. istenmeyen davranışlarda bulunmaktan kaçınmayı içerir (Turnipseed, 2002: 3).

ÖVD'nin gönüllülük içermesinden ve cezadan bağımsız olma kısmına dikkat çeken Kalkan (2013: 85), işten çıkarılma ihtimalini sezen bir çalışanın bu ihtimali bertaraf etmek için, başkalarının da görebileceği nitelikte davranışlarda bulunabileceğini öne sürmüştür. Bu yaptıkları ile çalışan, işten çıkarılma cezası almamanın bir çözümünü bulmuş olur. Ancak bu tip davranış ceza sebebiyle oluştuğu için ÖVD kapsamına girmez. Benzer durum, çalışanın yaşayacağı olumlu olaylar için de geçerlidir. Örneğin, yapılması planlanan terfilerden ya da geçilmesi planlanan performansa dayalı ücret

sisteminden yarar sağlamak için çalışan, üstün çaba sarf edebilir. Bu tip bir davranış biçimi de ÖVD kapsamında değerlendirilemez. Çünkü burada ödüle odaklanma mevcuttur ki bu durum da ÖVD'nin kapsamı dışındadır.

Hangi tip davranışların ÖVD olarak değerlendirilebileceği ve ÖVD niteliğindeki davranışların özellikleri ile ilgili verilen bilgilerin ardından ÖVD sergileme nedenleri tartışılabilir. Gürbüz (2006: 54) çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarında bulunma nedenlerini özetlemiştir:

- Çalışanlar, çalışma ortamındaki uygulama ve süreçlerden tatmin olup, üstlerinden adalet ve eşitlik algıladıklarında, örgüte ve yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirirler. Bunun sonucunda da ÖVD sergilerler. Bu durum sosyal değişim teorisiyle açıklanabilir.
- Çalışanlar yüksek katılım seviyesine sahip olur ve psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algıarlarsa, yüksek seviyede ÖVD sergilemeleri beklenebilir. Çünkü psikolojik sözleşme gereği çalışanlar, örgüt içerisinde olumlu ilişki kurarlar ve örgütün yararına davranış sergilerler. Bu davranışlar örgütsel sadakat ve işbirliğine yönelik davranışlardan oluşabilir.
- Çalışanlar; sergileyecekleri ÖVD sonucunda, sosyal onay alarak kendilerini kabul ettireceklerine inanırlarsa ÖVD sergileyebilirler.
- Çalışanlar ortaya koydukları olumlu ve gönüllü davranışların ileride karşılıksız kalmayacağını, kariyer evreleri boyunca bir şekilde sergiledikleri ÖVD'nin kendilerine olumlu yansıtacağına inanırlarsa ÖVD sergileyebileceklerdir.
- Çalışanlar iş tanımlarını tam olarak bilmiyorlarsa veya ÖVD'yi iş tanımlarında yerine getirilmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak algılıyorlarsa, ÖVD'de bulunabilecektir.
- Çalışanlar sahip oldukları kültür, değer yargıları ve inançlardan dolayı ve içlerinden geldiği için, bir karşılık beklemeden ÖVD sergileyebilirler.

Yukarıda sıralanan ve çalışanların ÖVD'de bulunmalarına aracılık eden durumları yaratmak önemlidir. Bununla birlikte ÖVD sergilenmesi için bireyleri motive etmek yeterli değildir. Smith vd. (1983), ÖVD'nin kolaylıkla fark edilememesi ve ölçümünün güç olması nedeniyle motive edebilecek türden bir davranış tipi olmadığını vurgulamaktadırlar.

2.3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüte Katkıları ve Önemi

Günümüzde insan kaynağının önemi, diğer üretim faktörlerine kıyasla farklı bir konumdadır. Çünkü örgütler pek çok teknik uygulama ve altyapıyı sistemlerine entegre etseler de sistemin devamlılığını sağlayan insan kaynağıdır. Ayrıca teknolojik ilerlemelerin hızla yayılması ve örgütlerin bu gelişmeleri kısa süre içerisinde üretim süreçlerine adapte edebilmeleri, örgütler arasındaki rekabetin yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla örgüt performansını artırmak, insan kaynağının üstün performansı ile mümkün hale gelmiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışanların biçimsel rol davranışlarının ötesinde, gönüllü olarak gerçekleştirilen örgütsel vatandaşlık davranışları, yoğun belirsizlik ve rekabet ortamında mücadele eden örgütlere avantaj sağlayacaktır (Keleş ve Pelit, 2009: 25). Gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışı, işletmenin resmi yapısı içerisinde yeri olmayan davranışları içermekle birlikte; varlığı işletmeler için hayati öneme sahiptir.

ÖVD, örgüt giderlerini azaltırken; iş tatminini, sorumluluk almayı, dayanışmayı, işbirliği yapma eğilimini, kararlara katılma konusunda gönüllü olmayı, örgütün yenileşmesini ve çevreye uyum sağlamasını, kaynakların aktarımını ve tasarrufu kolaylaştırmakta, hizmet kalitesini, örgütsel verimliliği, performansı, örgüt, grup ve birey etkinliğini artırmaktadır (Hassan, 2011: 121). Bu paralelde Baker vd. (2006: 855) daha üstün örgütsel vatandaşlık davranışının, daha üstün performans sağlayacağını vurgulamışlardır. Podsakoff ve MacKenzie (1997: 138) de örgütsel vatandaşlık davranışının önemini, performanstaki bireysel farklılıkları azaltması olarak değerlendirmişlerdir. Yöneticilerin daha kolay plan yapması ve sınırlı kaynakları daha rahat şekilde dağıtması açısından, performanstaki oynaklığı azaltan örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için önemli olduğu sonucuna varmışlardır.

Mackenzie vd. (1998: 87-88), ÖVD'nin 1980'li yıllarda dile getirilen bir kavram olmasına rağmen ÖVD ile ilgili son yıllarda çok sayıda çalışma yapılmasının bazı nedenleri olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki, ÖVD'nin performans üzerindeki etkisidir. Her ne kadar yöneticiler ÖVD'nin teşviki amacıyla ceza ya da ödül mekanizmasını kullanmasalar da, terfi vb. ödüllendirmelerde ÖVD dikkate alınmaktadır (Chompookum ve Derr, 2004: 406). İkinci neden ÖVD'nin organizasyonun başarısına olan katkısı ile ilgilidir. Organ (1988: 27) ÖVD'nin kişilerin içsel motivasyonunu artırarak; başarıya, yetkinlik ve aidiyet duygularına katkı sağladığını açıklamıştır.

ÖVD'nin gündemde olan bir kavram olmasını sağlayan bir başka neden ise bu kavramın; örgütsel davranış kapsamındaki benzer kavramlarla olan ilişkisidir. Nitekim Organ (1988: 88) ÖVD'nin; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve biçimsel rol davranışı ile olumlu ilişkisini vurgulayarak, ÖVD'nin gerek dolaylı gerekse direkt olarak işten ayrılma davranışıyla ters ilişkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

ÖVD, sosyal bir yapı olarak tanımlanan örgütün içerisindeki ilişkilere yapacağı katkı yanında, biçimsel olmayan rol davranışları aracılığıyla örgütün verimliliğine katkıda bulunabilir. Örneğin; çatışmaların azalması, örgüt kaynaklarının verimli kullanılması ve iş tatmininin artması, işletme performansına olumlu yansır (Farh, Zhong, Organ, 2004: 244). Williams ve Anderson (1991)'a göre ise ÖVD'nin önemi; kaynak dönüşümlerine, yenilikçiliğe ve uyum sağlama yeteneğine katkıda bulunarak, örgütsel etkinliği geliştirmesinden kaynaklanmaktadır. İşletmelerin; çalışanlarının yetenekleri yanında, ÖVD'nin de etkisiyle rekabet avantajı yaratacakları düşünülmektedir (Köksal, 2012: 80).

Özdevecioğlu (2003: 119-120)'nun derlemesine göre ÖVD'nin örgütsel yaşama katkısı üç şekilde gerçekleşir. Bu katılardan ilki, ÖVD'nin örgüt içerisindeki yardımlaşma eğilimini artırmasıdır (Niehoff, 2002: 4). Yardımlaşan üyenin iyi bir vatandaş olduğu fikrinden hareketle ÖVD, örgüt içindeki bilgi paylaşımını artıracaktır. Bu durum, gerek örgüte yeni katılanlar, gerekse eski çalışanlar için bir avantajdır. İkinci etki, üyelerin sorumluluk duygularının gelişmesi ile ilgilidir (Slaughter, 1997: 76). Çünkü vatandaşlık davranışı, örgüt için fazladan çeşitli fedakarlıklar yapmayı gerektirmektedir. Çalışanların sorumluluk duygularının artmasıyla, örgütün amaçlarına ulaşma ihtimali artar. Üçüncü etki ise ÖVD ile çalışanlarda oluşan olumlu tutumlarının, iş performans düzeyleri üzerindeki etkisidir (Fisher, 1990: 609). Her ne kadar olumlu düşünmenin tek nedeni ÖVD olmasa da olumlu düşünce ile iş performansı yanında, diğer örgüt üyeleri ile iletişim de kolaylaşır. Bu tür özellikleri nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışı, hem bireyler hem de örgütler için pozitif sonuçlara yol açan bir davranış şekli olarak dikkat çekmektedir. Bu anlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının, gerek örgütler gerekse de üyeler için örgütsel yaşama olumlu anlamda etkisi olan bir davranış olduğu söylenebilir (Köksal, 2012).

ÖVD'nin kavramsallaşmasında önemli katkıları olan Organ (1997), ÖVD'nin örgütsel etkinliği artırdığını vurgulamıştır. Her ne kadar bu iddiası ampirik çalışmalardan öte, kavramsal açıklamalara dayansa da, ÖVD-performans ilişkisine dair

çok sayıda ampirik çalışma (Karambayya, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1996; Podsakoff vd., 1997; Turnipseed, 2002, 2003a; Turnipseed ve Murkison, 2000a; Walz ve Niehoff; 1996, 2000) yapılmıştır. Araştırma sonuçlarının genel olarak ÖVD'nin performans üzerinde olumlu etki yarattığına yönelik bulgular içerdiği söylenebilir.

2.3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları ile ilgili olarak yapılan ilk çalışma Smith vd. (1983)'ne aittir. Bu çalışmada yöneticilerden, çalışanlarının davranışlarını değerlendirmeleri talep edilmiş, çıkan sonuçlara göre diğergamlık (altruizm) ve genel uyum/genel itaat (generalized compliance) faktörleri oluşmuştur (Smith vd., 1983).

Özgecilik olarak da anılan diğergamlık kısaca; belirli bir kişiye yönelik, yüz yüze yapılan yardımcı olma davranışlarını ifade etmektedir. Herhangi bir sebeple işe gelemeyenlere yardımcı olmak, iş yükü ağır olanlara yardım etmek ve mecbur olmadığı halde işe yeni başlayanların, işe ve işyerine uyum sağlamasına yardımcı olmak gibi davranışlar diğergamlığa örnek verilebilir. Genel uyum ise işletmedeki genel kural ve prosedürler çerçevesinde davranmayı içerir ve iyi bir çalışanı tanımlayan normlara uygun şekildeki davranışları ifade eder. Gereğinden fazla mola vermemek, boşa zaman harcamamak gibi bireylere her zaman direkt yarar sağlamayan ancak örgüte olumlu yansıyan davranışlardır (LePine, Erez ve Johnson, 2002: 53). Smith vd. (1983)'nin diğergamlık ve genel uyum şeklindeki ayrımlarının ardından Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarına örgütsel erdemi, nezaketi ve centilmenliği ekleyerek beş boyutlu sınıflamayı oluşturmuştur.

ÖVD, içerisinde çok sayıda davranış modelini barındırmaktadır. Bu nedenle ÖVD'nin boyutlarını tanımlamaya yönelik çok sayıda yaklaşım ortaya konulmuştur. Ancak yazında ÖVD'nin boyutlarına yönelik olarak bir fikir birliği sağlanmadığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını ortaya koymak için de Podsakoff, Mackenzie, Paine ve Bachrach (2000: 516) bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Yazarlar, 1983-1999 tarihleri arasında yayımlanmış olan çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını incelediklerinde; yardım etme davranışı, centilmenlik (sportmenlik), örgütsel sadakat, örgütsel itaat (kabullenme), bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme (kişisel gelişim) gibi farklı

boyutlara ulaşmışlardır. Bununla birlikte yazında ÖVD'nin sadakat, itaat, taraf tutar katılım, fonksiyonel katılım, sosyal katılım, ilgilenme, değişime uyum, kişilerarası yardım, kişisel inisiyatif ve kişisel gayret gibi daha farklı boyutlarının da tanımlandığı görülmüştür (Van Dyne vd., 1994; Morrison, 1994; Moorman ve Blakely, 1995). Ancak yazında genel olarak kabul gören modelin, Organ'ın beş boyutlu modeli olduğu söylenebilir.

Organ (1988) ÖVD'nin; diğergamlık (özgecilik, yardımseverlik), vicdanlılık (bilinçlilik), sivil erdem (örgütsel erdem), nezaket ve centilmenlik (sportmenlik) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bu boyutlar; küçük problemlerden şikayet etmemek olarak tarif edilebilen centilmenlikten, başkalarına danışmanın önemine vurgu yapan nezaketten, örgütsel değişimlere uyum sağlamak gibi davranışları içeren vatandaşlık erdeminden, örgütle ilgili konularda başkalarına yardım etmek olarak ifade edilebilecek diğergamlıktan ve iş gereklerinin ötesine geçmeyi içeren vicdanlılıktan oluşmaktadır.

Basım ve Şeşen (2006: 87) Organ(1988)'in beşli sınıflandırmasının gerek yurtdışında (Podsakoff vd., 1990; Mackenzie vd., 1991; Moorman, 1991, 1993; Niehoff ve Moorman, 1993; Deluga, 1994) gerekse ülkemizde daha önce yapılan araştırmalarda (Köse vd., 2003, Özdevecioğlu, 2003, Bingöl vd., 2003; İşbaşı, 2000) sıklıkla kullanıldığına dikkat çekmiştir. Dolayısıyla ÖVD'nin boyutlarını, Organ'ın yaptığı genel kabul görmüş sınıflandırması çerçevesinde incelemenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

2.3.4.1. Diğergamlık

Diğergamlık; özgecilik, elseverlik, özverili olma, yardımlaşma davranışı, iş arkadaşlarına yardım etme gibi çeşitli adlarla da anılmaktadır. Yardımseverliğin, bu boyutun anahtar kelimesi olduğu söylenebilir. Öyle ki Morrison (1994: 1550) diğergamlığın, başkalarına yardım etmeye yönelik hareketleri içerdiğini belirtmiştir. Organ (1988: 12) diğergamlığın; sıra dışı bir durum gerçekleşmesi halinde, bir çalışanın diğer çalışana ya da çalışanlara görevlerini yerine getirebilmeleri için yardım etmesi anlamına geldiğini belirtmiştir. Podsakoff ve Mackenzie (1994: 351) ise diğergamlığın, bir çalışanın diğerlerine işletme ile ilgili konularda, gönüllü olarak yardım etmesi ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Yardım etme davranışı yalnızca çalışanlarla sınırlı kalmayıp, müşteriler ya da tedarikçiler gibi paydaşlara yönelik de olabilir (Gürbüz, 2006: 54). Ancak yardım etmeye yönelik her davranış, diğergamlık içerisine girmez. Yardımın, işletmeyle bağlantılı olan bir konuda yapılmış olması gerekir (Podsakoff, 2000: 516). İşe yeni başlayanların işe uyum sağlamasına yardımcı olmak, sağlık durumları nedeniyle işe gelemeyen çalışanların işlerini üstlenmek, iş yükü ağır olan çalışanlara yardım etmek, işe başlayanlara oryantasyon konusunda yardımcı olmak gibi davranışlar diğergamlığa örnektir (Gürbüz, 2006: 55). Örneklerden de görülmektedir ki diğergamlık, çalışanların işletme ile ilgili konularda birbirlerine yardımcı olmalarını, hatta birbirlerinin iş yüklerini paylaşmaları konusunda gönüllü olarak çaba sarf etmelerini kapsar.

Örneklerden de anlaşılacağı üzere diğergamlık; çalışanın diğerleri için fayda yaratacak davranışlarıdır. Bu tip davranışlar işletme içerisindeki çatışmaların büyümesine de engel olacak niteliktedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1997). Dolayısıyla artan diğergamlıkla birlikte, fonksiyonel olmayan nitelikteki gerginliklerin azalması ile örgütsel etkinlik de yükselecektir (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 91). Ayrıca yöneticiler, çatışma yönetimi ile zaman harcamayacak; çalışanların işlerini daha etkin yapmaları konusuna odaklanarak daha verimli çalışacaklardır (Acar, 2006: 7).

Diğergamlık, örgütsel vatandaşlık davranışı ile bağlantılı kavramlar arasında yer alan prososyal davranış ile de bağlantılıdır. Hatta bu yakınlık, kavramların karıştırılmasına sebep olabilecek düzeydedir (Uysal, 2007: 25). Ancak yukarıda ifade edildiği gibi diğergamlık başkalarına yardımcı olmanın temelinde yatan kavramdır. Prososyal davranış ise diğergamlığın vücut bulmuş halidir. Çalışanın başka birine ödül beklemeden yaptığı yardım, prososyal davranış olarak nitelenebilir. Bu davranışın sebebi, yani çalışanın bu davranışta bulunmasını sağlayan kavram ise diğergamlıktır (Deaux ve Wrightsman; 1988: 222).

2.3.4.2. Nezaket

Nezaket, proaktif bir tutumla, sorunları oluşmadan önlemek amacıyla gösterilen çabaları içerir. Lütufkarlık olarak da anılan nezaket boyutu, birlikte çalışmalarını nedeniyle iletişim halinde olan çalışanların, görevleri gereği birbirlerini uyarma, birbirlerine danışma ve hatırlatma gibi davranışlarını içerir (Organ, 1988: 12-47). Bu tip davranışlar iletişim odaklı olup, diğer çalışanlara (nezaketen) bilgi vermeyi esas alır.

Çetin vd. (2003: 42), nezaket boyutunu (nezaketen bilgilendirmeyi) problemleri önlemek için birine yardım etmeyi içeren davranışlar olarak tanımlamıştır. Problemlerin yaşanmadan engellenmesi için, olası sonuçlardan etkilenme ihtimali olanlara uyarılarda bulunulup, iş süreçleri hakkında onlara önceden bilgi verilebilir. Bu tip davranışlar daha çok ileriye dönük olduklarından, tedbir amaçlıdır (Podsakoff vd., 2000). Titrek vd. (2009: 92)'e göre uzmanlığı ve sorumluluk duygusu yüksek olan çalışanların bu tip davranışta bulunma olasılıkları daha yüksektir. Çünkü uzmanlıkları onlara bir öngörü sağlayacak, sorumluluk duyguları ise sezdikleri muhtemel olumsuzluğa karşı diğerlerini uyarma konusunda onları motive edecektir.

Nezaket boyutu kapsamındaki davranışlar, etkin zaman yönetimi sağlayarak verimliliğe katkıda bulunabilir. Bu tip davranışlara örnek olarak; ileri bir tarihteki su kesintisinin çalışanlara önceden duyurulması, herhangi somut bir sorun olmamakla birlikte sıra dışı sesler çıkaran bir makine hakkında ilgili mercilerin haberdar edilmesi, kararlar alınırken sonuçlardan ya da süreçlerden etkilenme ihtimali olan diğer çalışanların fikirlerinin alınması, alınan kararların diğer çalışanlara sunulması verilebilir (Podsakoff vd. 2000: 517-519; Organ, 1988).

Nezaket boyutu ile ilgili yapılan açıklamalarla birlikte bu kavramın diğergamlıkla olan ilişkisinden söz etmenin yerinde olacağı düşünülmüştür. Çünkü diğerlerinin refahını dikkate almaları noktasında, nezaket ve diğergamlık ortak bir hedefe sahiptir. Ancak nezaket boyutu altındaki davranışlarda (nezaketen bilgilendirmede), çalışanların olumsuz sonuçlara maruz kalmadan uyarılmaları esastır. Diğergamlıkta ise olumsuz sonuçlarla karşılaşıldığında çalışan, yardım amacıyla diğerlerine destek olur. Bu tip durumlarda, zaten sorun meydana gelmiştir. Ancak yine de çalışan, oluşan sorunu aşmak amacıyla diğerlerine yardımcı olur. Özetle iki kavram arasındaki farklılık; diğergamlık boyutunun sorun ortaya çıktıktan sonra görülen davranışları, nezaket boyutunun ise sorunların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik davranışları içermesidir (Titrek vd., 2009: 92). Her ne kadar bu ayırım teorik olarak ortaya konulmuş olsa da ampirik çalışmalarda, adı geçen iki boyutun tek bir boyut altında toplandığı görülmüştür.

2.3.4.3. Centilmenlik

Sportmenlik olarak da adlandırılan centilmenlik, olması beklenen ideal durumda olunmadığında bile küçük sorunları büyütme ve sızlanmayarak, gerginlik yaratabilecek olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Kritik öneme sahip olmayan sorunlar ile ilgili şikayette bulunmama, olumsuz durumlara rağmen işletme ile ilgili olumlu tutuma sahip olma ve gerginlik yaratacak davranışlardan kaçınma gibi davranışlar, bu boyut altında incelenen davranışlara örnek verilebilir (Podsakoff vd., 2000; Organ, 1988). Örneklerden de anlaşılacağı üzere, bu tip davranışlar sakınma davranışları olarak görülebilir. Çünkü bu davranışlara; gerilime sebep olacak, yapıcı olmayan, olumsuz nitelikli davranışlar dahil değildir (Podsakoff vd.;2000: 518).

Centilmenlik; yalnız her şey yolundayken değil, süreçlerde sıkıntılar yaşandığında da olumlu bir tutum içerisinde olmayı ifade eder (Organ, 1988). Tıpkı iyi bir sporcu gibi şikayet etmeyen, hatta işler yolunda değilken bile, olumlu tavrını sürdüren çalışanların davranışları, sportmenlik davranışlarıdır. Bu tür çabaların gösterilmesinde çalışanın örgütsel bağlılık algısı yanında işletmeye karşı olumlu tavırları da belirleyici faktörlerdendir (Titrek vd. 2009: 92-93).

2.3.4.4. Vicdanlılık

Yüksek görev bilinci, ileri görev bilinci, bilinçlilik ya da öz disiplin olarak anılan vicdanlılık, çalışanların biçimsel rol davranışları kapsamındaki başarılarının üstünlüğü olarak tanımlanabilir (Çetin vd., 2003: 42). Başka bir ifadeyle çalışanların minimum rol davranışının ötesinde davranışlarda bulunmaya gönüllü olmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003: 27).

Mesai ücreti verilmediği halde işi bitirmek için çalışmaya devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma, iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik verme, çay molalarını fazla uzatmama, örgütün yararına olan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütün ve çalıştığı bölümün kurallarına her zaman uyma gibi çabalar vicdanlılık içinde yer alır (Sezgin, 2005: 323-324; Gürbüz, 2006: 55). Bu tip davranışlar çalışanların gönüllü olmaları yanında disiplinli olmalarını da gerektirir. Bu gruptaki davranışlar; bir yandan devamsızlık oranlarını düşmesini

sağlarken öte yandan mesai saatleri içerisindeki kayıpları azaltarak üretkenliğe olumlu yansır.

Vicdanlılıkla ilgili son olarak, diğergamlıkla ilişkisinden söz etmek gerekmektedir. Vicdanlılığın, diğergamlıkla ilişkisi incelendiğinde her ikisinde de bireyin çevresine fayda sağladığı görülür. İşbası (2000: 27), bu durumu her iki boyut altındaki davranışların da yardımseverlik temeline dayanmasına bağlamaktadır. Ancak vicdanlılıkta örgüte fayda sağlanırken, diğergamlıkta belirli birey ya da bireylere fayda sağlandığı dikkate alınmalıdır.

2.3.4.5. Sivil Erdem

Örgütsel erdem, örgütsel katılım ya da vatandaşlık erdemi olarak da anılan sivil erdem, örgütsel yaşama gönüllü ve aktif katılım sağlaması nedeniyle (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351) örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Pozisyondan bağımsız olarak, örgüte yarar sağlamaya yönelik çabaları içerir. Yönetime katılma konusunda istekli olmak ya da örgütle ilgili fırsat ve tehditleri gözlemlemek, bu çabalar arasındadır. Toplantılara katılıp, örgüt stratejisi ya da politikaları ile ilgili fikir beyan etmek, yönetime katılma konusundaki istekliliği ifade eder. Sektörel değişiklikleri takip etmek ise fırsat ve tehditleri gözlemlemek ile ilgili çabalar içerisinde değerlendirilebilir. Bunlar yanında yangın vb. şüpheli durumlarla ilgili bildirimde bulunmak, kapıları kilitlemek gibi daha operasyonel nitelikteki davranışlar da sivil erdem boyutuna dahildir. (Bolat ve Bolat, 2008: 78-79). Dolayısıyla bu tip davranışların örgütün tamamına yönelik ilgiden kaynaklanan bütünsel nitelikli faydaları kapsadığı söylenebilir.

İşletmedeki değişikliklere uyum gösterme, ilan ve duyuruları takip ederek yeniliklerle ilgili bilgi sahibi olma, talep edilmemesine rağmen bireye fayda sağlayacak kurslara katılma da bu boyut altında gösterilen davranışlardandır. Dolayısıyla sivil erdem, örgütün gelişimine destek verme anlamına gelir (Organ, 1998: 11-12). Örgütün gelişimine destek vermek, yapıcı önerilerde bulunmayı da kapsar ve bu yönüyle gerek üst yönetimin performansına gerekse örgütün verimliliğine olumlu yansır (Acar, 2006: 9).

Sivil erdem davranışının sergilenebilmesi şüphesiz örgüt karakteristikleri ve öncelikleri ile de ilişkilidir. Örneğin örgütsel bağlılığın, sivil erdem boyutu altındaki

davranışların sergilenmesi ile ilgili olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılığa önem veren bir örgütte sivil erdem davranışının sergilenmesi muhtemeldir. Çünkü örgüte bağlı olan birey kendisine yüklenen sorumluluğu kabul edip bu yönde çaba sarf ederek sivil erdem davranışı gösterebilir (Podsakoff vd. 2000: 525). Aksine otoriter bir yönetim anlayışının hüküm sürdüğü bir örgütte yöneticiler, çalışanların bu tip davranışlarda bulunmalarını hoş görmeyebilir, hatta buna müsaade etmeyebilirler (Mackenzie ve Podsakoff, 1998: 125). Her ne kadar verimliliğe katkıda bulunması muhtemel olsa da otoriter yönetim anlayışının altında yöneticiler, işlerine müdahale edildiğini düşünüp bundan rahatsızlık duyabilirler. Bu durum da sivil erdem davranışının oluşmasını engelleyici bir ortam hazırlar. Dolayısıyla örgütteki önceliklerin, sivil erdem davranışlarının belirleyicilerinden biri olduğu görülmektedir.

2.3.5. ÖVD'nin Performans Üzerindeki Etkisi

ÖVD ile ilgili ilk çalışmalar, kavramın öncülleri ile ilgili iken (Turnipseed ve Rassuli, 2005: 232) daha sonraki çalışmalarda ÖVD'nin performansla olan ilişkisinin incelendiği (Karambayya, 1990; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; MacKenzie, Podsakoff ve Ahearne, 1996; Podsakoff vd., 1997; Turnipseed, 2002, 2003a; Turnipseed ve Murkison, 2000a; Walz ve Niehoff; 1996, 2000) görülmüştür. Çalışanların ÖVD sergileme konusundaki isteklilikleri ile bireysel performansları ya da örgüt performansı arasındaki bağlantı, ÖVD'nin araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından ilgi görmesine sebep olmuştur (Elçi, 2005).

Özdevecioğlu (2003: 117), ÖVD'nin gerek örgüt performansı gerekse bireysel performans üzerindeki pozitif etkisinin, 1980'li yıllardan itibaren süregelen araştırmalarda dile getirildiğini ifade etmiştir. Cohen ve Vigoda (2000: 617) ÖVD'nin örgütsel performans üzerindeki önemli etkilerini şu şekilde sıralamışlardır:

- ÖVD, çalışanların ve yönetimin verimliliğinin artırır,
- ÖVD, kaynakların serbest bırakılarak daha etkin amaçlar için kullanılabilmesini sağlar,
- ÖVD, kıt kaynakların bakıma girme ihtiyacını azaltır,
- ÖVD, iş grupları içi ve arası faaliyetlerin koordinasyonunun sağlanmasına yardımcı olur,

- ÖVD, örgütün nitelikli çalışanları elinde tutma ve örgüte çekme yeteneğini kuvvetlendirir,
- ÖVD, örgüt performansının sürekliliğini sağlar,
- ÖVD, örgütün çevresel değişikliklere karşı hızlı uyum sağlamasına yardımcı olarak örgütsel performansı artırır.

ÖVD-performans ilişkisini irdeleyen çalışmalarda, ağırlıklı olarak pozitif yönlü ilişki tespit edildiği görülmüştür. Bununla birlikte ÖVD-performans arasında negatif ilişki (Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Hunt, 2002) işaret eden çalışmalar da mevcuttur. Turnipseed ve Rassuli (2005)'nin araştırmalarının sonucuna göre; yöneticiler, performansı yüksek olan çalışanların, ÖVD'lerinin de yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, bu durumu, pek çok ÖVD performansı direkt olarak olumlu etkilemesine bağlamaktadırlar. Walz ve Niehoff (1996) ÖVD boyutları arasından yalnız yardım etme davranışlarının performansla ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Karambayya (1990) ve benzer şekilde Turnipseed ve Rassuli (2005) ise performansı yüksek olan grupların performansı düşük olan gruplara göre daha yüksek düzeyde ÖVD sergileyeceklerini saptamışlardır.

Podsakoff ve Mackenzie (1994) ÖVD-performans ilişkisine yönelik olarak iki farklı araştırma içeren bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. İlk çalışmada ÖVD'nin yöneticilerin performans algıları üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Çalışmanın sonucuna göre sigorta sektöründe faaliyet gösteren satış müdürleri, satış temsilcilerinin performanslarını değerlendirirken ÖVD'yi de dikkate almaktadırlar. İkinci çalışmada ise ÖVD-grup satış performansı ilişkisine odaklanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre ÖVD boyutlarından sivil erdem ve centilmenlik ile performans arasındaki ilişki pozitif yönlüken, yardım etme davranışı ile performans arasındaki ilişki negatiftir. Altaş ve Çekmecelioğlu'nun (2007) ampirik çalışmaları ise ÖVD'nin tüm boyutlarının bireysel iş performansı ile ilişkili olduğunu; ayrıca ÖVD'nin duygusal bağlılığının, iş performansı üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Hassan (2011: 121) da ÖVD'nin; örgüt, grup ve birey etkinliğini artırdığını belirtmiştir. Bu paralelde Baker vd. (2006: 855) daha üstün örgütsel vatandaşlık davranışının, daha üstün performans sağlayacağını bulmuşlardır.

Kalkan'ın (2013: 125-126) örgütsel vatandaşlık davranışının performansı etkileme nedenlerini açıklayan, Podsakoff ve MacKenzie (1997: 136-137) ve Podsakoff,

MacKenzie, Paine ve Bachrach (2000: 545-546)'nin çalışmalarından derleyerek hazırladığı çalışma Tablo 9'da yer almaktadır. Bu tablo ÖVD'nin performansına nasıl etki yaptığını örneklerle aktarması nedeniyle açıklayıcı bir niteliğe sahiptir.

Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Performansı Etkileme Nedenleri

Nedenler	Örnekler
ÖVD, çalışanların iş verimliliğini artırır.	<ul style="list-style-type: none"> Bir çalışanın, işe yeni başlayan birine iş sürecini ve kurallarını öğrenmede yardımcı olması neticesinde, yardım alan kişi daha hızlı verimli hale gelmiş olur. Yardımlaşma davranışı zamanla, en iyi iş yapma yöntemi olarak çalışma grubu içerisinde yayılır.
ÖVD, yönetimsel verimliliği artırır.	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanlar sivil erdem sergiledikleri takdirde, yönetici kendi biriminin etkinliğini artırma konusunda çalışanlardan değerli öneriler ve/veya geribildirimler alabilir. Nezaket sahibi çalışanlar iş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçındıkları için yöneticiler kriz yönetimiyle uğraşmaktan kurtulmuş olurlar.
ÖVD, kaynakların daha üretken amaçlar için kullanılmasına yardımcı olur.	<ul style="list-style-type: none"> Çalışanlar işle ilgili sorunlarda birbirlerine yardımcı olurlarsa, yönetici bu sorunlarla uğraşmaz. Dolayısıyla planlama gibi üretim görevlerine ayıracak daha fazla zamanı kalır. Vicdanlılık boyutu güçlü düzeyde olan çalışanlar daha az idari denetim gerektirirler. Yöneticiler bu kişilere daha fazla sorumluluk aktararak, yönetsel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilirler. Deneyimli çalışanların işe yeni başlayanlara eğitim ve uyum konularında yardım etmeleri durumunda, örgütün bu faaliyetlere ayırması gereken kaynak ihtiyacı azalır. Çalışanların centilmenlik davranışı sergilemeleri durumunda, yöneticiler basit şikayetlerin çözümü için harcamaları gereken zamandan tasarruf ederler.
ÖVD, örgüt fonksiyonlarının sürdürülebilmesi için duyulan kaynak ihtiyacını azaltır.	<ul style="list-style-type: none"> Yardım etme davranışının doğal sonucu olarak; takım ruhu, moral ve dayanışma artacağından, grup üyelerinin veya yöneticinin grup fonksiyonlarının sürdürülebilmesiyle ilgili olarak harcaması gereken enerji ve zaman azalır. Birbirlerine nezaket gösteren çalışanlar grup içinde çıkabilecek çatışmaları azaltırlar, böylece çatışma yönetimi faaliyetleri için ayrılan zaman da azalmış olur.
ÖVD, koordinasyon faaliyetlerinin etkili bir araçtır.	<ul style="list-style-type: none"> Grup faaliyetlerine katılmak ve gönüllü sivil erdem davranışı göstermek, takım üyeleri arasındaki koordinasyona olumlu yansır. Böylece grubun etkinliği ve verimliliği yükselir. Takım üyelerinin birbirleriyle veya örgüt içindeki diğer grupların üyeleri ile iletişim halinde kalarak nezaket davranışı göstermeleri, zaman ve çaba harcamayı gerektirecek olası sorunları azaltır.
ÖVD, örgütü çalışmak için cazip bir yer haline getirerek, nitelikli işgücünü örgüte çekme ve elde tutma potansiyelini artırır.	<ul style="list-style-type: none"> Yardım etme davranışlarının sergilenmesi; morali, grubun bağlılığını ve bir takıma ait olma duygusunu arttırmak suretiyle, performansı yükseltebilir ve nitelikli çalışanların örgüte gelmelerine ve örgütte kalmalarına yardım eder. Küçük sorunları büyütmemek ve sorunların çözümünde hevesli davranarak centilmenlik göstermek ve diğerlerine örnek olmak, örgüte yönelik bir sadakat ve bağlılık hissi geliştirir, devir hızını azaltır.

Tablo 9. (Devamı)

ÖVD, örgütsel performansın sürdürülmesini sağlar.	<ul style="list-style-type: none">• Örgütte izinli olanlara ya da işleri yoğun olanlara yardımcı olmak, çalışma grubunun performansının aynı seviyede korunmasını sağlar, değişkenliği azaltır.• Vicdanlılık sahibi çalışanların örgütün çıktısı seviyesini yükseltme ve devam ettirme gayretleri, örgütün performans seviyesinde yaşanacak değişimleri azaltır.
ÖVD, örgütün çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.	<ul style="list-style-type: none">• Dış çevre ile yakın temas halinde olan çalışanlar, çevredeki değişimler hakkında gönüllü olarak bilgi toplarlar ve bunlara nasıl yanıt verileceği konusunda önerilerde bulunarak, örgütün uyum sağlamasına yardımcı olurlar.• Çalışanların örgüt içerisindeki toplantılara aktif olarak katılmaları, örgüt içerisinde bilgi yayılımını kolaylaştırır ve duyarlılığın artmasını sağlar.• Yeni sorumluluklar almak veya yeni beceriler kazanmak için isteklilik gösteren ve centilmenlik davranışı sergileyen çalışanlar, örgütün çevresel değişikliklere uyum kabiliyetini artırır.

Kaynak: Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Turnipseed ve Rassuli (2005)'ye göre, teorik olarak ÖVD, görev performansı ile pozitif yönlü ilişkilendirilmektedir. Aslında ÖVD ve performans arasındaki ilişki, ampirik olmaktan öte mantıksal bir ilişkidir. Yazarlara göre bu alandaki ampirik yayınların sonuçları, örnekleme ve yapılan gözleme göre değişmekte ve ÖVD-performans ilişkisi için genel geçer sonuçlar ortaya konulamamaktadır. Her ne kadar yazında ÖVD-performans ilişkisi ile ilgili olarak pozitif yönlü bulgular yer alsada kavramlar arası ilişkiye dair görüş birliği oluşmadığı görülmekte, bu yönüyle de konunun araştırılmaya değer olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.4. Performans

2.4.1. Performans Kavramı

Endüstri devriminin ardından üretim kapasitesindeki artışa bağlı olarak, işletmelerin performansı önem kazanmıştır. Performansı incelemek amacıyla, iş hayatı kapsamında ve akademik çerçevede pek çok çalışma yapılmıştır. Öyle ki çalışanların performanslarına yönelik olarak Taylor'ın bilimsel yönetim perspektifinden başlayarak Hawthorne çalışmaları da dahil olmak üzere binlerce çalışma yapılmıştır (Katz ve Kahn, 1966). Her ne kadar performans ampirik çalışmalarda bir ölçüm aracı olarak kullanılıyor olsa da, kavramın tanımı ile ilgili olarak farklı görüşlerin hüküm sürdüğü görülmektedir.

Öyle ki Campbell (1990: 704) performansı ‘sanal bir çöl (virtual desert)’ olarak nitelendirerek kapsamının genişliğini ve tanımlanmasının ne kadar zor olduğunu vurgulamıştır.

Amaçların ne derece gerçekleştiği ile ilgili bir kavram olan performans, çıktılarının ölçümüdür. Daha geniş çerçevede performansın; amaçların gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabalarla ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Akal, 1992: 1). Bozkurt ve Ergun (1998: 203) Fransızca kökenli olan performans kavramını, “iş başarımı, herhangi bir işte gösterilen başarı derecesi” olarak tanımlamışlardır (Gül, 2013: 5). Performans kısaca; amaçlı ya da planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır (Tengilimoğlu, Işık ve Akbolat, 2012: 384). Başka bir tanıma göre ise, amacın gerçekleşme derecesini anlatan performans, çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eyleme karşılık gelen bir kavramdır (Argon ve Eren, 2004: 224).

Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş; (2008: 240) performansın, bir iş ile ilgili olan gereklilere ilişkin standartların yerine getirilmesi ile bağlantılı olduğunu vurgulamışlardır. Örgütsel anlamda performans; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçların gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bireysel anlamda performans ise; çalışanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yeteneğidir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2002).

2.4.2. Performans Türleri

Günümüzde performans kavramının, ağırlıklı olarak, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki boyutta incelendiği görülmüştür. (Borman ve Motowidlo, 1993: 72). Ancak görev performansı ve bağlamsal performans ile ilgili detaylı bilgi vermeden önce, farklı performans sınıflandırmaları ile ilgili bilgi vermenin de uygun olacağı düşünülmüştür. Çünkü performansın türleri ile ilgili pek çok sınıflandırma bulunmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 477).

Eylemsel (davranışsal) performans ve sonuçsal performans, sınıflandırmalardan biridir. Bu sınıflandırma oldukça basit bir ayrım üzerine odaklanır. Eylemsel

performans, bir bireyin mesleği dahilinde ve örgütsel hedeflerle ilgili yaptıklarını içerir. Sonuçsal performans ise, davranışın sonuçları ile ilgili olup bireyin yüksek çaba göstermesinden ziyade hedeflerin gerçekleşme durumuna odaklanır (Sonnentag ve Frese, 2002: 5). Dolayısıyla sonuçsal performansın, neticelere bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır.

Başka bir sınıflandırmada; kurumsal, takım ve birey performansı kavramlarına odaklanılmıştır. Çünkü performans; analiz edilen birim açısından kurumsal performans, takım performansı ya da bireysel performans olarak üçlü bir ayırım çerçevesinde incelenebilir. Kurumsal performans, kurumun stratejik bir planlama yaparak, belirlediği öncelikleri üst yönetimden alt birimlere ve iş görenlere kadar yayarak istenen sonuçları başarma derecesidir (Bilgin; 2004: 43). Kurumsal performansın ölçümünde kullanılan yaygın yöntem, finansal göstergeler analizine dayalıdır. Bunun yanında toplam başarı göstergesi (TBG) yöntemi olarak Türkçe'ye çevrilen balanced scorecard yönetmi (Lip ve Salterio, 2000), pazar yönelimi (market orientation) başarısı (Sin, Tse, Yau, Chow ve Lee, 2003), kurumsal sosyal sorumluluk çabaları (Simpson ve Kohers, 2002) da performans ölçüm aracı olarak kullanılmaktadır.

Kurumsal performansın ölçümü noktasında görülen çeşitlilikte, örgütlerin var oluş nedenleri ile ilgili farklı görüşler etkilidir. Kar amacı güden örgütler olan firmaların neden var oldukları daha fazla sorgulandıkça, gerek endüstri üyeleri gerekse toplum tarafından firmalara farklı görevler yüklenmektedir. Bu durum firmaların amaçlarında da değişimler yaşanmasına neden olmaktadır. Performansın; amaçlara ulaşma derecesi olarak tanımlanabildiği dikkate alınırsa, performans ölçüm araçlarındaki farklılıkların da doğal olduğu anlaşılacaktır.

Bilgin (2004)'in sınıflandırmasındaki ikinci tür, takım performansıdır. Takım performansı olmadan sadece kişisel performans ile firmaların başarıya ulaşmaları mümkün değildir. Bununla birlikte kişisel performans yüksek olmadan, takım performansı da yüksek olamaz. Takım performansı, takım içerisindeki bireysel performanslarının toplamından öte bireylerin yarattığı sinerji olarak ele alınmalıdır. Dolayısıyla aslında önemli olan, her bir bireyin kişisel olarak maksimum performansa ulaşmış, takım içerisinde bir sinerji yaratmasıdır. Bu noktada bireysel performans kavramının önemi ortaya çıkmaktadır. Ancak bireysel performansa yönelik açıklamalardan önce takım performansını engelleyen ve artıran unsurlara değinilecektir.

Dengiz (2000: 127) takımın varlık amaçlarının net olarak belirlenmemiş olmasının, takım üyelerinin yapısının ve çalışma ortamının takım olarak çalışmaya uygun olmamasının, takım üyeleri arasında çatışma ve iletişim sorunlarının bulunmasının takım performansını engelleyen faktörler arasında olduğunu belirtmiştir. Ayrıca takım üyelerine dağıtılan yanlış dağıtılan roller ile ortaya çıkan yetki ve görev çatışmasının, üyelerin takım içindeki görevlerine ilişkin sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmemelerinin ve üst yönetimin ilgisizliğinin de performansa engel teşkil ettiği vurgulanmıştır. Buna karşın; takımın, üyeleri tarafından güven verici, ilginç ve çekici görülmesi, deneyimli ve uzman diğer insanlarla bütünleşme isteği takımın performansını olumlu yönde etkiler. Keza, takımın başındaki yöneticinin, üyelerin mümkün olduğunca hızlı bir biçimde takım çalışmasını öğrenebilecekleri bir ortam yaratması da performans için olumludur. Buna ek olarak, takımda bulunmanın mesleki gelişmeye katkısı olacağı düşüncesinin de takım performansını olumlu yönde etkileyen faktörler arasında olduğunu ifade etmek gerekir. Dolayısıyla takım performansı, insan ilişkilerini de kapsayan; çalışanlar arasındaki iletişimin ve ilişkilerin iyileştirilmesini, uyum ve anlayışın sağlanmasını, gerginliklerin giderilmesini ve çatışmaların yönetimi gibi kurumsal amaçları kapsayan bir kavramdır (Paşa; 2007: 84).

Performans ile ilgili olarak yapılan üçlü sınıflandırmanın son ögesi, bireysel performanstır. Bu çalışmadaki değişkenler arasında yer alması sebebiyle, bireysel performans ayrı bir alt başlık olarak incelenecektir.

2.4.2.1 Bireysel Performans

Bireysel performans (iş gören performansı), yöneticiler açısından önemli olduğu gibi akademisyenler açısından da önemli bir konudur. Çünkü işletmelerin performanslarının ölçümü açısından, çalışanların bireysel performanslarının takım ya da işletme performansı üzerinde belirleyici olduğu görüşü kabul görmektedir. Öyle ki Sonnentag ve Frese: (2002: 5), 1980-1998 yılları arasında yayınlanmış 146 çalışmayı incelemeleri sonucunda, bireysel performansın bu çalışmalardaki ana değişkenlerden biri olduğunu vurgulamışlardır. Öyle ki çalışmaların 106'sında; performans, sonucu ölçmeye dayalı bir bağımlı değişkendir. Bu sonuçtan, bireysel performansın örgütler için geliştirilmesi gereken bir çıktı olduğu anlaşılmaktadır.

Performans; birey, grup ya da örgüt bazında yapılan iş ilgili olarak hedefe ne kadar ulaşabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup bazında incelendiğinde performans, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde, bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performans ise, sistemin toplam performansını ifade etmektedir.

Bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir. Dolayısıyla bireysel performans örgütler için performansın temel yapı taşı niteliğindedir (Benligiray, 2004: 141). Bireysel düzeyde performans; çalışanın bilgi birikimini, becerilerini ve yeteneklerini kişisel çaba ve davranışlarıyla birleştirerek talep edilen kalite ve miktarda kişisel sonuç elde etmesidir (Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan, 2014: 336). Bununla birlikte, rekabetin ve artan belirsizliğin, çalışanların örgüte katkılarını ölçmeyi giderek daha karmaşık hale getirdiğini de vurgulamak gerekir. Çünkü mevcut belirsizlik ve rekabet ortamı içerisinde; sosyal kriterler göz önüne alınmadan, sadece sistemsel ya da finansal ölçütlerle yapılan performans değerlendirme çalışmaları, yanlış ve eksik sonuçlar vermektedir (Albayrak ve Erkut, 2010: 47).

Tanımlardan ve açıklamalardan görüldüğü üzere, çalışan performansından bahsedebilmek için, önceden belirlenmiş bir görev tanımına ve verilen işin niteliğine göre değerlendirme ölçütüne ihtiyaç vardır. Çünkü çalışan ancak kendisine verilen görev ve sorumlulukları önceden belirlenen kriterlere uygun olarak, kendisinden istenilen ölçüler (adet/kalite/hacim vb. cinsinden) düzeyinde ya da üzerinde gerçekleştirirse yüksek performansa sahip olacaktır. Eğer gerçekleştirilmezse ve sonuç olumsuz ise, çalışanın performans düzeyinin düşük olduğu kabul edilir (Gül, 2013: 5).

Düşük ya da yetersiz performansı yükseltmenin bir yolu çalışanları, performans becerilerini geliştirmeye özendirme. Bunun için çalışanların; kişisel amaçları ile organizasyon amaçları arasındaki yakın ilişkiyi açıkça görmelerini ve anlamalarını sağlamak gerekir. Çalışanların amaçları, içinde buldukları departmanın amaçlarını destekleyecek şekilde belirlenmelidir. Departman amaçları iş biriminin amaçlarını, iş biriminin amaçları da işletmenin genel stratejisini desteklemelidir (Paşa; 2007: 83). Bu şekilde, çalışanların performansları örgütün genel performansına olumlu yansıtacaktır.

Bir çalışanın yaptığı iş ile bağlantılı olan yeteneklerinin yüksek performans için belirleyici olduğu bilinmektedir (Churchill Jr., Ford, Hartley ve Walker Jr., 1985). Ancak çalışanların yalnızca yetenekli olmaları da yüksek performans için yeterli

değildir. Önemli olan, çalışanların uzmanlık, yetenek ve bilgilerinden maksimum düzeyde yararlanmaktır (Şerbetçi, 2003: 10).

Çalışanlar, stresli çalışma şartları altında, üzerlerindeki yüksek baskıya ve yaşadıkları yoğun strese rağmen yeteneklerini gösterebilmelidirler. Tıpkı önemli bir müsabakada rol alan sporcular gibi, çalışanların da baskı ve stres altında çalışırken yeteneklerini ön plana çıkarabilmeleri ve bu yolla yüksek performans sergilemeleri beklenmektedir. Buradan hareketle, çok sayıda değişkenden etkilenen performans kavramının, psikolojik açıdan da yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Aksi takdirde, diğer tüm değişkenler yeterli düzeyde sağlanmış olsa da arzulanan performansa ulaşmak mümkün olmamaktadır. Bu nokta da performans psikolojisi kavramı ortaya çıkmaktadır.

Kökeni spor psikolojisine dayanmakla birlikte, performans psikolojisi kavramının yazında bağımsız bir çalışma alanı olarak var olmaya başladığı söylenebilir. Zaman zaman spor psikolojisi olarak da anıldığı görülen performans psikolojisi kavramı (Herzog ve Deuster, 2013: 99) yalnızca spor alanında değil, tüm bireylerin profesyonel çalışma alanları ile ilgilidir. Çünkü günümüzde iş hayatı içerisindeki tüm aktörlerin tıpkı sporcular gibi ağır baskı ve stres ortamı altında yüksek performans göstermeleri gerekmektedir. Performans psikolojisi kavramı optimum sonuçlar için bireylerin nasıl düşünceleri, nasıl hissetmeleri ve nasıl davranmaları gerektiği konularını inceler (Hays, 2012: 24). Dolayısıyla zihinsel süreçlerin performans üzerindeki etkisini inceleyen bir alan olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Performans psikolojisinin temel varsayımı; öz yeterlilik, hedef belirleme, ihtiyaçları karşılamaya yönelik çabalar (need satisfaction) gibi psikolojik değişkenler yardımı ile düşük performansın engellenebileceğidir (Swets, Dawes, & Monahan, 2000; Moen & Skaalvik, 2009).

Performans kavramı her ne kadar çıktıların standartları karşılama düzeyi olarak ifade edilse de performans psikolojisinde odaklanılan nokta yalnız çıktılar değildir. Performans psikolojisi, yüksek performans sergilemek için gerekli olan süreci de kapsar. Başka bir deyişle performans psikolojisi, bireylerin bilgi, yetenek ve kabiliyetlerini geliştirme çabalarıyla sınırlı kalmayarak adı geçen tüm değişkenlerin kullanılması neticesinde yüksek performans göstermeyi de içine alan bir disiplindir (Aoyagi ve Portenga, 2010).

Hays (2012: 25)'a göre performans psikolojisinin üç ana unsuru vardır. Bunlar uygulamalı spor psikolojisi, psikoterapi ve danışmanlık/koçluktur. Spor psikolojisi,

sporcuların mükemmel performans göstermelerine odaklanır. Psikoterapi; uygulamaya dayalı, mevcut duruma odaklanan, pozitif yönlü yaklaşımlarla performansa direkt etki etmeyi hedefleyen bir alandır. Danışmanlık/koçluk ise kişiye aktarılan bağlamsal ve sistematik bilgiyi vurgulamaktadır. Bilgi aktarımı sürecinde, bilgiyi alan tarafın motive olup kişisel olarak gelişmesi beklenmektedir (Moen & Skaalvik, 2009).

Performans psikolojisine göre, yüksek performans için motivasyon da önemli bir gerekliliktir. Performans ve motivasyon birlikte incelendiğinde, performans psikolojisinin iki basamaklı yapısı ortaya çıkmaktadır. Teşvikler motivasyonu artırırken, artan motivasyon teknik bilgi ve beceri ile birleşince performansta artışa yol açacaktır (Clark & Estes, 2002). Dolayısıyla örgütlerde yönetici pozisyonunda olanların, yetenekli çalışanları örgütlerine kazandırmaları yanında onları performans psikolojisi süreçleriyle zihinsel olarak etkilemeleri gerekmektedir. Bu yolla çalışanların özyeterlilik algıları artacak, çalışanlar kendilerine yüksek hedefler belirleyecek, zihinsel yorgunlukları ve stres düzeylerine yönelik algıları minimize olacak ve kendilerini motive olmuş hissedeceklerdir (Baard, Deci & Ryan, 2004). Motive olan çalışanlar, stresli çalışma şartları ve baskı altında yüksek performans göstereceklerine inandıklarında, örgüte de fayda sağlamış olurlar.

Görülmektedir ki çalışanların bireysel performansı, örgüt performansı için de belirleyicidir. Bu çalışmada da bireysel performansın bir alt kolu olan görev performansına odaklanılmıştır. Ancak görev performansını açıklamadan önce Rotundo ve Sacket (2002: 67)'in performansın çerçevesi ile ilgili olarak yapılan çeşitli çalışmalardaki görüşleri kronolojik olarak derleyerek sıraladıkları Tablo 10'da yer alan çalışmanın incelenmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Tablo 10. Performansın İçeriğini Belirlemeye Yönelik Çalışmaların Özeti

Referans	Öğe	Tanımlama
Katz ve Kahn (1978)	Sistemlerdeki rol performansı	Performansın nicel ve nitel standartlarını karşılama, bu standartları aşma
	Yenilikçi ya da spontane davranışlar	Örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırma, işbirliği sağlama, örgütü koruma
Murphy (1989)	Örgüte katılma ve örgütte kalma	Düşük personel devir oranı ve düşük işe gelmeme oranı
	Görev Performansı	Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	Kişiler arası ilişkiler	İşbirliği sağlama, iletişim kurma ve işle ilgili bilgilerin paylaşımı
	Yıkıcı ve zararlı davranışlar	Güvenlik ve emniyeti ihlal etme, aletlere zarar verme, iş kazaları
Campbell (1990)	Aksama (geç gelme, işe gelmeme, vs.) davranışları	Aletleri kötüye kullanma, illegal faaliyetler
	Mesleğe özgü görev performansı	Temel teknik işler
	Mesleğe özgü olmayan görev performansı	Verilen işe özgü olmayan aktiviteler
	Yazılı ve sözlü iletişim yeterliliği	Yazılı materyaller hazırlama ya da sözlü sunumlar gerçekleştirme
	Çaba sarf etme	Ekstra çaba sarf etme, olumsuz koşullar altında çalışmaya istekli olma
	Kişisel disiplini muhafaza etme	Negatif (olumsuz) davranışlardan kaçınma
Borman ve Motowildo (1993)	Takım ve iş arkadaşları performansını artırma	İş arkadaşlarını destekleyip yardımcı olma, katılımı artırma
	Denetim ve liderlik	Etki, amaçları belirleme, ceza/ödül
	Yönetim ve idare	İnsan kaynaklarını yönetme, ilerlemeyi denetleme, problem çözme
Borman ve Motowildo (1993)	Görev performansı	Resmi olarak işin parçası şeklinde görülen ve örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan davranışlar
	Bağlamsal performans	İsteğe bağlı, rol tanımlı olması gerekmeyen, sosyal ve psikolojik çevreye katkıda bulunan davranışlar
Borman ve Brush (1993)	Teknik faaliyetler	Planlama, teknik yeterlilik gösterme, idare
	Liderlik ve denetim	Rehberlik etme, yönlendirme, motivasyon ve koordinasyonu sağlama
	Kişiler arası ilişkiler	İletişim kurma, iyi bir örgütsel imaj oluşturma ve iş ilişkileri
Welbourne, Johnson ve Erez (1998)	Yararlı birey davranışları	Örgütün sınırları çerçevesinde çalışma
	Mesleki roller	İş tanımları ile ilgili işlerini yapma
	Kariyer	Örgüt içerisinde ilerleme kaydetmek için gerekli becerileri edinme
	Yenileşimci (inovasyon)	Gerek bireyin gerekse örgütün tamamı ile ilgili yaratıcılık ve yenileşim
	Takım	Örgütün başarısı için iş arkadaşları ve takım üyeleri ile birlikte çalışma
	Takım organizasyonları	Örgüte ilgili hassasiyeti nedeniyle görev sınırlarını aşma

Kaynak: Rotundo, M. ve Sackett, P.R. (2002: 67) The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, 87, 1

Murphy (1989) ve Campbell (1990)'ın direkt olarak görev performansı şeklinde adlandırdıkları kavram, bu çalışmanın bağımlı değişkenidir. Bir sonraki bölümde Borman ve Motowildo (1993)'un görev performansı – bağlamsal performans sınıflandırması açıklanmıştır.

2.4.2.2. Görev performansı – Bağlamsal Performans

Görev performansı, çalışanların teknolojik süreçleri kullanarak doğrudan veya gerekli malzemeleri ya da hizmeti sağlayarak dolaylı olarak, örgütün teknik çekirdeğine yarar sağlayan eylemler gerçekleştirilmesiyle ilgili verimlilik ve etkinlik olarak ifade edilebilir (Borman ve Motowidlo; 1997: 99)

Görev performansı, farklı isimlerle anılmış olsa da performansı kavramsallaştırma çabalarının tamamında işleri gerçekleştirme ile ilgili olan davranışları ifade etmektedir. Örneğin Katz ve Kahn (1978) görev performansını, sistemlerdeki rol performansı olarak adlandırıp bu kavramı performansın nicel ve nitel standartlarını karşılama, hatta bu standartları aşma olarak tanımlamışlardır. Murphy (1989) de bu kavramı, sorumlulukların yerine getirilmesi olarak açıklamıştır. Campbell (1990), mesleğe özgü görev performansı ve mesleğe özgü olmayan görev performansı kavramları ile temel teknik işler ve verilen işe özgü olmayan aktiviteleri açıklamıştır. Borman ve Brush (1993) ise, teknik anlamdaki gereklilikleri gerçekleştirmek için, teknik faaliyetlere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamışlardır.

Görev performansı bir işin ustalık ve mesleki yönüyle ilgili olan, resmi iş tanımları kapsamı çerçevesinde değerlendirilen faaliyetlerin yerine getirilmesi ile ilgilidir. Başka bir deyişle görev performansı; işe ilişkin, işin yerine gerçekleşmesi için gerekli olan, temel, değişmeyen görev ve sorumlulukları içeren ve işler arasında belirgin farklılıklar içeren bir yapıdadır (Jawahar ve Carr, 2007: 330). Görev performansı, faaliyetlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili olan ve aynı zamanda resmi iş tanımlarında yer alan performanstır (Befort ve Hattrup, 2003: 18).

Görev performansında bir görevi başarabilmek için teknik bilgi ve beceri gereklidir (Miller, Griffin ve Hart; 1999: 9-10). Welbourne, Johnson ve Erez (1998) görev performansını mesleki roller olarak ifade etmiş ve bu kavramı iş tanımları kapsamındaki işleri yapma şeklinde açıklamışlardır. Borman ve Motowildo (1993)'un sınıflandırmasında ise, görev performansı resmi olarak işin parçası şeklinde görülen ve

örgütün teknik çekirdeğine katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Görüldüğü üzere görev performansı aslında, performansı farklı perspektiflerde açıklamaya çalışan tüm çalışmalarda yer almaktadır.

Görev performansı, çalışanların doğrudan ya da dolaylı olarak örgüt hedeflerine yönelik, verimlilik ve etkinlik sağlayan çabaları olarak tanımlanabilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Çalışanların mesleki anlamda yeterlilikleri, çalışma koşullarının elverişliliği, net bir şekilde tanımlanmış görevler ve ahlaki özellikler, görev performansının yüksek olmasında etkili olan unsurlardır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Görev tanımının açık ve net olması, görev performansının belirlenmesini kolaylaştırır. Çünkü görev performansının ölçülmesinde temel alınan kriter, iş görenin faaliyetlerinin görev tanımına uygun olup olmadığıdır (Polatçı, 2014: 115).

Görev performansı iki biçimde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, hammaddelerin mal ve hizmetlere dönüştürülmesi sürecinde gerçekleşir. Bir perakende işletmedeki ticari faaliyetler, bir imalathanenin makine üretmesi, okulda eğitim verilmesi, hastanede ameliyat yapılması ve bankada çek bedellerinin ödenmesi gibi ürün ve hizmet hazırlama ve sunum faaliyetleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Görev performansının ikinci yönü ise, etkinlik ve verimliliği doğrudan ya da dolaylı olarak sağlayacak planlama, koordinasyon, personel işleri ile ilgili faaliyetleri içerir. Buradan görev performansının işletmenin ana faaliyetlerinin yanında, teknik gereksinimleri karşılamaya dönük çabaları da kapsadığı anlaşılmaktadır (Motowidlo, Boorman ve Schmit, 2009: 75). Sonuç olarak, birinci tür görev performansı teknik görev performansı; ikinci tür görev performansı ise liderlik görev performansı olarak nitelendirilebilir.

Teknik görev performansı, planlama, örgütleme, yönetim ve bürokrasi, teknik yetenekler ve iş kararlarına dönük iken; liderlik görev performansı, rehberlik, yönlendirme, motive etme, geribildirim sağlamayı amaçlamaktadır (Conway 1999: 5). Görev performansının iki temel özelliğinden ilki işin teknik temeline katkıda bulunması; ikincisi ise, işin resmi bir parçası olmasıdır (Rotundo ve Sackett, 2002: 67).

Çok boyutlu bir yapı olan performansın öğelerinin tanımlanması ile ilgili olarak yaptığı sınıflandırma yoğun ilgi gören Campbell (1990)'a göre performans öğeleri 1) mesleğe özgü davranışlardaki uzmanlık, 2) mesleğe özgü olmayan davranışlardaki uzmanlık (örneğin satış personelinin işe yeni girenleri eğitmesi), 3) yazılı/sözlü iletişim yetkinliği, 4) çaba gösterme/adanma, 5) kişisel disiplin sağlama, 6) diğer çalışanlara

yardımcı olma, 7) idare/liderlik ve 8) yöneticiliktir (Campbell, 1990: 687–732; Tubre, Winfred, Don ve Al, 2007). Mohammed ve Bartlett (2002: 798) bu sıralamada yer alan faktörlerden ilk üçünün (mesleğe özgü davranışlardaki uzmanlığın, mesleğe özgü olmayan davranışlardaki uzmanlığın ve yazılı/sözlü iletişim yetkinliğinin) görev performansı ile ilgili olduğunu; bu üç öge dışındakilerin ise, aşağıda açıklanan bağlamsal performans ile ilgili olduğunu ifade etmişlerdir.

Bağlamsal performans; meslektaş ve mesai arkadaşlarına yardımcı olma, ekstra çaba sarf etme ve örgütü geliştirme gibi unsurları içermektedir (Miller, Griffin ve Hart; 1999: 8). Bu açıdan bağlamsal performansın daha çok örgütteki psikolojik ve sosyal çevreye yönelik unsurlara hitap ettiği söylenebilir (Borman ve Motowidlo, 1997: 10). Bağlamsal performans kapsamındaki davranışlar görev performansı davranışlarının aksine, çalışanın görev tanımına girmez. Ancak görev performansına dolaylı olarak destek olan davranışları içerir. Bağlamsal performans davranışlarının sergilenmesinde kişilik ve iyi niyet de etkilidir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 62).

Bağlamsal performans, örgütün amaçlarına ulaşması için sergilenir ve örgütsel, toplumsal ve psikolojik ortama fayda sağlar. Diğer çalışanlara yardımcı olmaktan çalışma yöntemlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsar (Sonnentag ve Frese, 2002: 6). Borman ve Motowidlo (1993: 73) bağlamsal performansın; asıl işin bir parçası olmamakla birlikte, farklı aktivitelerin gerçekleştirilmesi için gönüllü olmayı, yapılması gereken işi başarılı bir şekilde yapabilmek için büyük bir heves ile çaba göstermeyi, diğer çalışanlara yardım etmeyi ve onlarla işbirliğine gitmeyi, örgütün kural, yönetmelik ve prosedürlerini takip etmeyi ve uyum göstermeyi, örgütsel amaçları destekleyici tavır almayı içerdiğini ifade etmişlerdir.

Yazın taramasında bağlamsal performansın ÖVD yerine de kullanıldığı (Goodman ve Svyantek, 1999; Somech ve Drach-Zahavy, 2004) görülmüştür. Hatta ekstra-rol davranışı (Van Dyne vd., 1995), örgütsel spontanlık (George ve Brief, 1992) gibi temelde birbirine benzeyen ancak aralarında farklılıklar olan kavramlar dahi bağlamsal performans anlamında kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlara artan ilgiye ve oluşan bu karmaşada, 1980'li yıllardan itibaren çalışanların görev performanslarının ötesine geçen davranışlarının, örgütler için ne kadar önemli olduğunun anlaşılması etkilidir (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2014).

Çalışanların görev performanslarının ötesine geçen davranışlara olan ilginin artması benzer çerçevede incelenen kavramların, bağlamsal performans olarak adlandırılmasına yol açsa da kavramlar arasındaki farklılıklar dikkat çekicidir. Örneğin ÖVD “görev performansının gerçekleşmesini sağlayacak sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1997: 95). Bağlamsal performans çerçevesindeki davranışlar ise daha geniş kapsamlıdır. Ancak genel olarak bağlamsal performans deyimini, çalışan performansını açıklamada daha uygundur ve bu yönüyle benzerlerinden ayrılmaktadır. Sonuç olarak bağlamsal performansın, kendisinden daha geniş bir kavram olan ÖVD ile eş anlama gelmediği, hatta ÖVD'nin alt kümesi niteliğinde olduğu söylenebilir (Borman, Hanson ve Hedge, 1997: 303)

Miller, Griffin ve Hart (1999: 8), bağlamsal performansın örgüte iki yönden katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bunlardan ilki bağlamsal performans kapsamındaki davranışların örgütün geneline yarar sağlamasıdır. İş arkadaşlarına yardım etme davranışı buna örnek verilebilir. Çünkü iş arkadaşına yardım eden bir birey kurumsal performansa olumlu etkide bulunmuş olur. Bir diğer olumlu etki ise, bağlamsal performans sergileyen bireylerin diğer bireylere örnek teşkil etmeleri ve bu sayede motivasyona da katkı sağlamış olmalarıdır (Bateman, ve Organ, 1983; Williams ve Anderson, 1991).

Görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ayrım, Tablo 11’de yer almaktadır. Tablodaki maddeler Motowidlo ve Van Scotter (1994: 479), Borman ve Motowidlo (1993: 74), Borman (2004: 238) ve Polatçı (2014: 118)’nin çalışmalarından derlenmiştir.

Tablo 11. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Arasındaki Farklar

Görev Performansı	Bağlamsal Performans
Çalışana yönelik görev tanımlarında açıkça belirtilen faaliyetleri içerir.	Çalışanların görev tanımlarından yer almayan ve gönüllülüğe dayanan rol davranışlarını içerir.
Örgütsel amaçlara ulaşmada teknik ve bilişsel faktörleri kullanır.	Örgütsel amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmada sosyal ve psikolojik faktörler kullanır.
Doğrudan ve dolaylı olarak teknik işlere katkı sağlar.	Dolaylı olarak teknik işlere katkı sağlar.
Genellikle farklı görevler, farklı faaliyetlere dayanır.	Görevlerin bir çoğu veya hepsi için aynıdır. Görevden göreve fazla farklılık göstermez.
Görev performansının seviyesi, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile belirlenir.	Bağlamsal performansın seviyesi çalışanların iradesi ve yatkınlığıdır. Başka bir ifade ile, bağlamsal performans kişisel farklılıklara göre değişiklik gösterir.

Performansı ile bağlamsal performans karşılaştırıldığında; göze çarpan farklılıklardan ilki, görev performansının görev tanımlarında yer alan faaliyetleri içermesidir. Bağlamsal performans ise, gönüllülük temelli olup, görev tanımında yer almayan davranışları da içerir. İkinci farklılık ise sağlanan katkılar için kullanılan faktörlerle ilgilidir. Görev performansı teknik ve bilişsel faktörleri kullanırken, bağlamsal performans sosyal ve psikolojik faktörleri kullanır. Üçüncüsü farklılık görev performansının örgüte teknik katkı sağlaması yaklaşımına dayanır. Buna karşın bağlamsal performans ise, sosyal ve psikolojik katkı sağlar. Dördüncü farklılık bir işletmede görev performansı davranışlarının işlere göre değişiklik göstermesidir. Bağlamsal performans ise bütün işler için hemen hemen aynıdır. Beşinci farklılık görev performansında bilgi, beceri ve yetenekler belirleyici rol oynarken; bağlamsal performansta yatkınlık ve iradenin ön planda olması dolayısıyla, bağlamsal performansın kişisel farklılıklara göre değişiklik gösterdiğidir (Polatçı, 2014: 118). Tablo 11’de yer almamakla birlikte, görev performansının daha çok ücrete dayalı olduğu, bağlamsal performansın ise, davranışsal rollere yönelik olduğu da farklılıklar arasında değerlendirilebilir (Goodman ve Svyantek 1999: 255). Motowidlo, Borman ve Schmit (1997) de görev performansının yeteneğe, bağlamsal performansın ise kişilik ve motivasyona dayandığını ve isteğe bağlı olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca görev performansının sınırlarının, bağlamsal performansa göre daha net çizgilerle belirlendiğini ifade etmişlerdir. Bu çalışma kapsamında performans kavramı, çalışanın sübjektif görev performansı olarak ele alınacaktır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın yöntemi; araştırma hipotezlerine cevap aramak amacıyla incelenecek gözlem birimlerine ve bu birimlerin ait olduğu ana kütleye, ana kütle içerisinde seçilen örnekleme, gerçekleştirilen veri toplama işlemine ve araştırma kapsamında hangi analiz yöntemlerine başvurulduğuna ilişkin hususları içermektedir (Kalkan, 2013: 130). Dolayısıyla bu bölümde, gözlem birimlerinin yer aldığı bankacılık sektörü ile ilgili genel bilgilerin ardından, araştırmanın amacı ve önemi, modeli, örnekleme ve hipotezlerine yer verilecektir. Ayrıca veri toplama ve analiz işlemleri ile ilgili açıklamalar yapılacaktır.

3.1.1. Türkiye Bankacılık Sektörünün Genel Özellikleri ve Adana'nın Durumu

Türkiye bankacılık sisteminde, 2014 yılsonu itibariyle faaliyet gösteren banka sayısı 51'dir. Bu bankaların 34'ü (%67) mevduat ve 13'ü (%25) kalkınma ve yatırım bankası, 4'ü (%8) ise katılım bankası olarak faaliyet göstermektedir. 34 mevduat bankasının kendi içindeki ayrımı incelendiğinde ise 3'ünün kamusal sermayeli, 11'inin özel sermayeli ve 19'unun da yabancı sermayeli olduğu görülmüştür. Mevduat bankalarından biri ise Tasarruf Mevduatı Sermaye Fonu'na (TMSF) bağlı olan Birleşik Fon Bankasıdır* .

Türkiye Bankalar Birliği (TBB), düzenli olarak sağladığı ve bankacılık sistemindeki genel görünümü ifade eden verilere, 4 adet katılım bankasına ait verilerini dahil etmemektedir. Bu bilgiler Türkiye Katılım Bankaları Birliği (TKBB) tarafından sağlanmaktadır. TBB verilerine göre, katılım bankalarına ait veriler hariç olmak üzere, Türkiye'de 2014 yılsonu itibariyle 47 bankaya ait 11.142 şube (yurtiçinde) bulunmakta ve bu bankaların yurtiçi birimlerinde 200.084 kişi istihdam edilmektedir. TKBB verilerine göre ise 2014 yılsonu itibariyle katılım bankalarında görevli toplam 16.270

*https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/13810tbs_temel_gostergeler.pdf

çalışan bulunmaktadır. Sonuç olarak katılım bankaları da dahil olmak üzere, bankacılık sektöründe istihdam edilen personel sayısı 216.354 olarak hesaplanmıştır.

Yurt genelindeki 216.354 banka çalışanın; 195.363'ü (%90) mevduat bankalarında, 16.270'i (%8) katılım bankalarında, 5.523'ü (%3) ise kalkınma ve yatırım bankalarında çalışmaktadır. Mevduat bankalarında çalışanların 95.839'u (%49) özel sermayeli bankalarda, 55.851'i (%29) kamu sermayeli bankalarda, 43.446'ı (%22) yabancı sermayeli bankalarda ve 227'si (%0,001) ise TMSF'ye bağlı Birleşik Fon Bankası'nda çalışmaktadır.

Araştırmanın yürütüleceği Adana iline ait veriler incelendiğinde ise, 2014 yılsonu itibariyle, (katılım bankaları dahil olmak üzere) Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 51 bankadan 25'inin bu ilde faaliyet gösterdiği görülmüştür. Yurt genelindeki toplam 11.142 banka şubesinin 261'i Adana'dır. Çalışan sayısı ise 4.252 ile Türkiye genelindeki istihdamın %2.1'i seviyesindedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Artan rekabet ortamı içerisinde firmaların performanslarını artırmaları, önemli ölçüde insan kaynağının üstün performansı ile mümkün görünmektedir. İnsan kaynağının, örgüt çıkarları doğrultusunda yüksek performans göstermesini sağlamak içinse ağırlıklı olarak dışsal tatmin yaratan ödül-ceza sistemlerine başvurulduğu görülmektedir. Oysa içsel motivasyona odaklanmayan, sadece ödülü ön planda tutan yaklaşımların uzun dönemde performans üzerindeki etkisi tartışmalıdır. Öyle ki dışsal tatmin yaratma hedefiyle gösterilen yönetsel çabaların, performans üzerinde olumsuz etki yaratabildiğine dair çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır (Ryan ve Deci, 2012). Dolayısıyla performansı artırmak için dışsal ödül mekanizmalarından ziyade, çalışan ve firma ile ilgili değişkenlere odaklanılması yerinde olacaktır. Bu çalışmada performansın belirleyicileri olarak ele alınan değişkenler; etik yaklaşım, kurumsal değerler ve ÖVD'dir.

Bu araştırmanın temel amacı, Adana'da faaliyet gösteren banka çalışanlarının etik yaklaşımlarının, bireysel performansları üzerindeki doğrudan etkisini ampirik olarak tespit etmek, ayrıca etik yaklaşım ve kurumsal değerlere yönelik algılarının ÖVD değişkeni aracılığıyla performans üzerindeki dolaylı etkilerini ortaya çıkarmaktır. Bu

araştırma kapsamında ÖVD'nin performans üzerindeki direkt etkisi de inceleme konusudur.

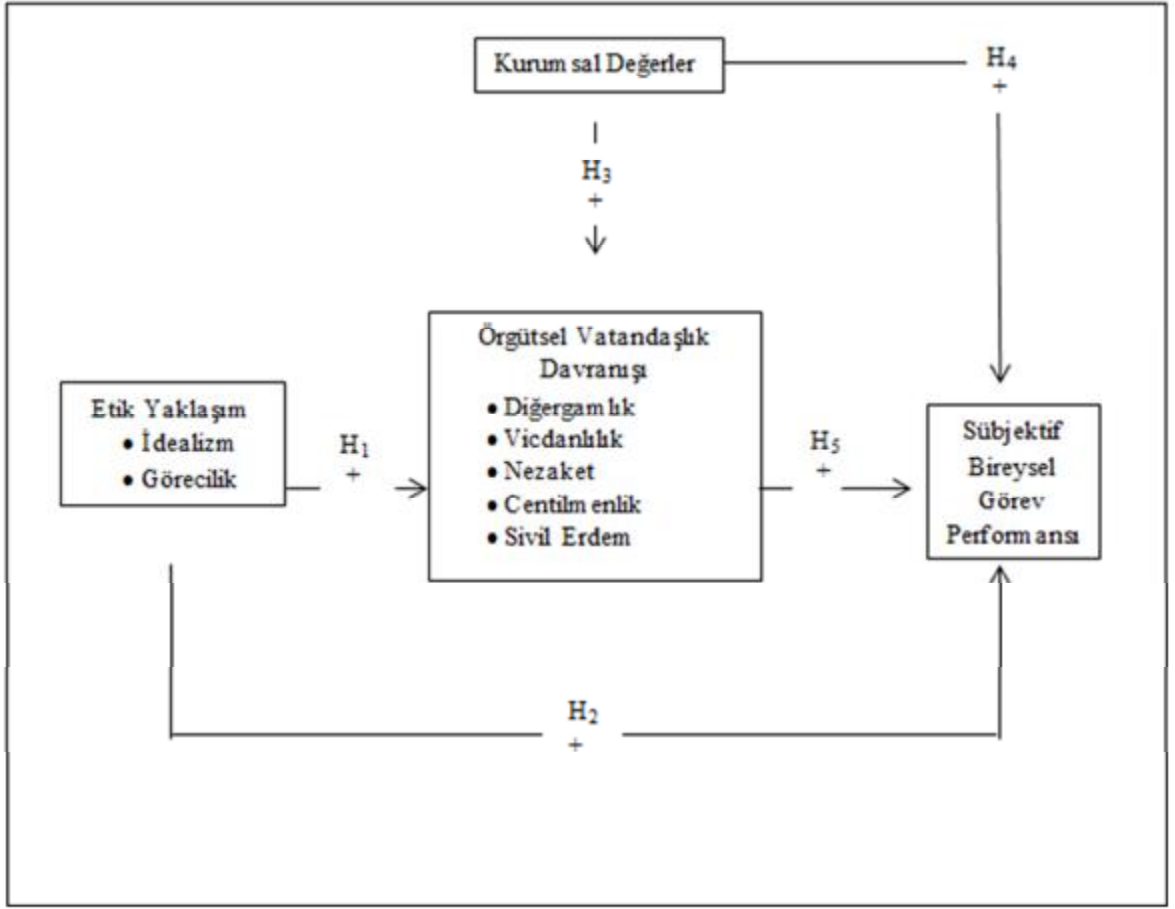
Araştırma sonuçları, gerek çalışanlarının başarısını artırmayı amaçlayan yöneticilere gerekse örgütsel dinamikleri çözümlenmekle ilgilenen kurumsal çalışmacılara katkı sağlayacak niteliktedir. Bu sebeple sonuçların önem arz ettiği düşünülmektedir. Her ne kadar, araştırmada kullanılan değişkenlerden yola çıkarak bugüne kadar pek çok çalışma yapılmış olsa da, gerek ulusal gerekse uluslararası yazında bu çalışma kapsamındaki tüm değişkenleri bir bütün olarak inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yani etik, ÖVD ve kurumsal değerler kavramlarının bir bütün olarak çalışanların bireysel performansları üzerindeki etkilerinin ne olduğu henüz cevaplanmamış bir sorudur. Yazın taramasında, bu tez kapsamında araştırılan değişkenlerden bazıları arasındaki ikili ilişkileri inceleyen çalışmalara rastlanılmıştır. Ancak bu ilişkilerin yönüne ve gücüne yönelik olarak yapılan doyurucu nitelikteki çalışmaların sınırlı olması, çalışmanın önemini artırmaktadır. Son olarak araştırmanın, Adana'da faaliyet gösteren banka çalışanlarına ilişkin bilgiler içermesinin bu bölgeden sorumlu olan banka yöneticilerine katkı sağlaması beklenmektedir.

3.1.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere oluşturulan ve araştırmanın temel değişkenlerinin yer aldığı model Şekil 3'te görülmektedir.

Araştırma modeline göre idealist ve göreci etik yaklaşıma sahip olan banka çalışanlarının ÖVD sergileme eğilimleri yüksek seviyededir. Ayrıca ÖVD sergileyen banka çalışanlarının bireysel performanslarının yüksek olduğu öne sürülmektedir. Son olarak, kurumsal değerler ile idealizmin ve göreciliğin performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu varsayılmıştır.

Etik yaklaşım, yazında ağırlıklı olarak 'idealizm' ve 'görecilik (rölativizm)' olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bu iki boyutun ÖVD'nin boyutları ve sübjektif bireysel görev performansı üzerindeki etkisine yönelik hipotezler ise aşağıda sıralanmıştır:



Şekil 3. Araştırmanın Modeli

H_{1a}: Görecilik, banka çalışanlarının diğergamlığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Görecilik, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Görecilik, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Görecilik, banka çalışanlarının centilmeliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Görecilik, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1f}: İdealizm, banka çalışanlarının diğergamlığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1g}: İdealizm, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1h}: İdealizm, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1i}: İdealizm, banka çalışanlarının centilmeliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1j}: İdealizm, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2a}: Görecilik, banka çalışanlarının sübjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{2b}: İdealizm, banka çalışanlarının sübjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal değerlerin ÖVD'nin boyutları ve sübjektif bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik hipotezler şöyledir:

H_{3a}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının diğergamlığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3b}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3c}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3d}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{3e}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{4a}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

ÖVD'nin boyutları olan diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının sübjektif bireysel performans üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler ise şöyledir:

H_{5a}: Diğergamlık, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5b}: Vicdanlılık, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5c}: Nezaket, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5d}: Centilmenlik, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{5e}: Sivil erdem, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

3.1.4. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Araştırma evrenini, Adana'da görev yapan banka çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın bankacılık sektörünü ve dolayısıyla banka çalışanlarını ele almasının

altında çeşitli sebepler yatmaktadır. Bankaların piyasadaki artan rolleri, bu sebeplerden ilkidir. Türkiye’de son 10 yıllık dönem incelendiğinde, her geçen yıl bankalardan temin edilen fon miktarının (krediler) ve bankalara temin edilen fon miktarının (mevduat) artış gösterdiği anlaşılmaktadır*. Artan bu hacme bağlı olarak, her geçen yıl daha çok sayıda gerçek ya da tüzel kişinin bankalarla iletişime geçtiği gözlenebilmektedir. Nitekim bireysel kredi kullanan kişi adedi, bireysel kredi kartı kullanan kişi adedi ve konut kredisi kullanan kişi adedi gibi veriler**, bankaların sağladığı ürünleri kullanan bireylerin sayısında artış olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, banka çalışanlarının tutum ve davranışlarının, toplumun geniş kesimleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Araştırmada bankacılık sektörünün değerlendirmesindeki ikinci neden, sektörel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yere sahip olan bankacılık sektörü, çalışanların içinde buldukları sıkı çalışma şartları ve yoğun ilişkiler ağı ile de dikkat çekmektedir. İş ortamındaki ast-üst ilişkileri, hiyerarşik kademe sayısının fazlalığı, çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları, uzun ve yorucu çalışma saatleri, idari yapılanma ve yönetim farklılıkları gibi pek çok değişken çalışanların örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011: 253). Dolayısıyla sektör çalışanlarının davranışlarında çok sayıda dinamiğin belirleyici olduğu görülmektedir. Bu unsurlar arasındaki ilişkileri ortaya koymanın, gerek ilgili yazına gerekse pratiğe katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Son olarak, sektör genelinde performans değerlendirme çalışmalarının sıklıklaşması ve çalışanlara bu yönde uygulanan baskının, bankacılık sektöründeki performansı etkileyen değişkenlerin araştırılmasının önemini artırdığı söylenebilir. Bireysel performansın etik yaklaşım ve ÖVD ile, ayrıca etik yaklaşım ve kurumsal değerlerin de ÖVD ile yakından ilişkili olabileceği düşünüldüğünde, bankacılık sektörü özelinde söz edilen kavramlar aralarındaki ilişkinin araştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Alan araştırmasının Adana’daki banka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesinde araştırmacının Adana’da ikamet etmesi ve tez çalışmasının Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde yürütülmesi etkilidir.

* [http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---banka-ve-grup-bilgileri-\(5-yillik-bilanco-bilgileri\)/2446](http://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/--2014---banka-ve-grup-bilgileri-(5-yillik-bilanco-bilgileri)/2446)

** http://www.riskmerkezi.org/Upload/Categories/2015_07_29_09_14_29_riskmerkeziaylikbultenimayis2015.pdf

Uygulama çalışmasının yapılacağı Adana’da BDDK verilerine (2014) göre 4.252 banka personeli istihdam edilmektedir. Dolayısıyla araştırma evreni, 4.252 banka çalışanından oluşmaktadır. Örnekleme yöntemi, bir bütünün (ana kütle) kendi içinden seçilmiş parçayla temsil edilmesi olarak ifade edilebilir.

Adana ili sınırları içerisinde şubesi/şubeleri ve bölge müdürlükleri bulunan bankalarda görev yapan toplam 4.252 banka çalışanı, çalışmanın ana kütle oluşturulmaktadır. Bu ana kütle temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007, 86-87):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

n: örnekleme alınacak birey sayısını,

N: hedef kütledeki birey sayısını (N=4.252)

p: incelenen olayın görülüş sıklığını -gerçekleşme olasılığını- (p=0,50)

q: incelenen olayın görülme sıklığını -gerçekleşmeme olasılığını- (q=0,50)

t: belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, (t=1,96)

d: olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen artı ya da eksi (±) örnekleme hatasını (d=0,05) ifade eder.

Bu formül kullanılarak homojen bir yapıda olmayan ana kütle için % 95 güven aralığında, ±%5 örnekleme hatası ile hesaplama yapılarak örneklem büyüklüğünün en az n=352 kişi olması gerektiği belirlenmiştir.

Banka çalışanlarından veri temin edilirken bankaların sermaye yapısına göre ayırım yapılmadığını da belirtmek gerekmektedir. Çalışma kapsamında özel sermayeli bankalar yanında kamu sermayeli bankalardaki (Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş., Türkiye Halk Bankası A.Ş., Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O.) çalışanlardan da veri temin edilmiştir.

3.1.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri, anket tekniğiyle elde edilmiştir. Örneklem dahilindeki her çalışana, bu çalışma için oluşturulan anket formu elden ya da internet üzerinden

ulaştırılmıştır. Toplam beş bölümden oluşan ankette ilk olarak çalışanın etik yaklaşımına, ikinci olarak kurumsal değerlere yönelik algılarına, üçüncü olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışına, dördüncü olarak performansa ilişkin bilgilere, beşinci ve son olarak da demografik değişkenlerle ilgili ifadelere yer verilmektedir.

Ankette, yazında yer alan ve geçerliği olmakla birlikte güvenilirliği sağlanmış ölçeklerden faydalanılmıştır. Ölçeklerde, firmalar ya da görevlerle ilgili olan genel ifadeler, bankalara ve banka çalışanlarına göre uyarlanmıştır. Anket uygulaması Ocak/2015'te başlayıp Nisan/2015'te sona erdirilmiştir.

Örnekleme kapsamındaki banka çalışanlarına anket uygulayabilmek amacıyla, Adana'da şubesi bulunan bankaların gerek genel müdürlüklerinde gerekse bölge müdürlüklerinde görevli olan farklı pozisyonlardaki yetkilerle iletişime geçilmiştir. E-posta ve telefon aracılığıyla yapılan görüşmelerde, araştırmanın önemi ve sektöre katkısı ısrarla vurgulanmıştır. Ancak tüm birimlerden olumsuz cevap alınmıştır. Olumsuz cevap veren yetkililerin büyük kısmı, gerekçe olarak banka politikalarının bu tip uygulamalara izin vermemesini göstermişlerdir. Yetkililerden detaylı bilgi talep edildiğinde ise bilgilerin kurum dışına taşınması endişesi taşıdıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yetkililerin bireysel isteksizlikleri ve çalışanları bu tip uygulamalarla meşgul etmek istememeleri de anket uygulamasına izin verilmemesinin nedenleri arasındadır.

Sonuç olarak, Adana'da ikamet eden banka çalışanlarına uygulanacak anket için tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kartopu örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Bu yöntem, bu çalışmada olduğu gibi, örnekleme ulaşmanın zor olduğu durumlarda kullanılmaktadır (Cavana, Delahaye ve Sekaran; 2001: 263). Bu yöntemde araştırmacı ulaşabileceği grubu belirledikten sonra, bu gruptan elde ettiği referanslarla, zincirleme olarak ana kütleyi temsil eden örnekleme ulaşmaya çalışır. İlk örnekleme grubu, tesadüfi ya da tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleriyle seçilebilir (Özdemir, 2010: 97). Bu çerçevede bu çalışmada öncelikle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden “kolayda örnekleme” (convenience sampling) ya da “elverişlilik örnekleme” olarak anılan metotla, örnekleme içerisinde yer alan, bilgi vermeye hazır olan ve araştırmacının ulaşabileceği katılımcılara ulaşılmıştır. Diğer taraftan araştırma ölçeğinin yönetim tarafından çalışanlara bir görev niteliğinde verilmeyip araştırmacı tarafından toplanması yanıtlanma yanlılığı (non-response bias) hatasını azaltmıştır (Baruch ve Holtom, 2008: 1155).

Kolayda örneklemenin temel varsayımları, kitlenin homojen olması ve katılımcıların birbirlerine benzemeleridir. Düşük maliyetli ve kolay yürütülmesi sebebiyle araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak araştırma evreninin bazı üyelerinin örnekleme dahil olma ihtimali olmadığı için, kolayda örneklemenin evreni ne kadar temsil ettiği tam olarak kestirilememektedir. Bu sebeple, örneklemin genelleştirilmesi sorunlu olabilmektedir. Ancak kitlenin homojen olması durumunda, kolayda örnekleme oldukça faydalı bulguların elde edilmesini sağlamaktadır (Cochran, 1977: 18). Çünkü homojenlik varsayımı altında ulaşılamamış evren birimleri, örnekleme göre anlamlı şekilde farklılık göstermemektedirler. Dolayısıyla kitlenin homojen olması durumunda, araştırma sonuçlarının ana kütleye genellenebileceği söylenebilir. Bu çalışmada öncelikli olarak kolayda örnekleminin tercih edilmesinin sebebi, banka yetkililerinin araştırmaya izin vermemeleridir. Bu durumda araştırmacının ulaşabildiği kitleden veri toplanmasının ardından, onların referansları ile yeni katılımcılara ulaşılmıştır.

Bu araştırmada tesadüfi olmayan örnekleme türlerinden kartopu örnekleme yönteminden faydalanılmış, ilk örneklem grubu da kolayda örnekleme ile seçilmiştir. Araştırma Evreni ve Örneklem kısmında yapılan hesaplamalara göre, 4.252 banka çalışanından oluşan evreni temsil edecek 352 çalışana ulaşılması gerekmektedir. Veri toplama sürecinde 574 personelden geri dönüş alınmıştır. Ancak anketi cevaplamış olsa da anket formları eksik veri içeren katılımlar hariç tutulduğunda, analize uygun halde 456 anket olduğu görülmüştür.

3.1.6. Kullanılan Ölçekler

İlk değişken olarak ele alınan etik yaklaşım değişkeninin ölçümü için Forsyth'un (1980) 2 boyuttan ve 20 ifadeden oluşan 'Etik Yaklaşım Ölçeği' (Ethics Position Questionnaire) kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler, katılımcıların sosyal hayatları ile ilgili etik yaklaşımlarını ölçmektedir. Gerçekleştirilen ön test neticesinde ölçekteki 6 ifadenin kaldırılmasına ve esas uygulamaya 14 ifade ile devam edilmesine karar verilmiştir. Ölçekteki ilk boyut idealizm, ikinci boyut ise göreciliktir. Bu ölçek, bireylerin etik yaklaşımlarını (tutumlarını) belirlemek için yaygın olarak kullanılmaktadır. Öyle ki Forsyth ve O'Boyle (2011)'ın, etik yaklaşım ölçeğini kullanarak yapılan araştırmaları derledikleri meta analiz çalışması, 11 farklı ülkeden 23.477 çalışanı ve 2.215 firmayı

kapsamaktadır. Meta analiz çalışmasındaki bu veriler dahi, ölçeğin ne kadar yoğun şekilde kullanıldığını ortaya koymaktadır.

Ölçeğin içsel tutarlılığı yüksek olmakla birlikte ölçeğin güvenilir olduğu da söylenebilir. Alt ölçekler olan idealizm ve görecilik faktörleri için Cronbach Alpha değerleri sırasıyla .82 ve .84 olarak hesaplanmıştır (Forsyth, Nye ve Kelley, 1988: 245). Boyutlar birbirine ortogonaldır ve ölçeğin sosyal beğenirlikle olan korelasyonu düşüktür (Forsyth ve O'Boyle;2011: 356). Ölçeğin Türkçe versiyonu, Özbek (2012)'in doktora tezinden temin edilmiştir. Ölçekteki ifadelerin bu araştırmanın örneklemini tarafından daha rahat anlaşılabilmesi için ifadeler, işletme alanında çalışan akademisyenler yanında uzman yardımcısı, uzman ve müdür yardımcısı unvanlarına sahip banka çalışanlarının da görüşleri alınarak değiştirilmiştir.

Kurumsal değerler değişkeninin ölçümü için Van Dyne vd. (1994)'nin 12 ifadeden oluşan 'Kurumsal Değerler Ölçeği' (Perceived Importance of Work Place Values) kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı .89 hesaplanmıştır (Fields, 2002, 284). Çalışanlar bu ölçekteki ifadelere katılım düzeylerine göre; çalıştıkları örgütteki kalite, yenileşim, işbirliği ve kararlara katılım gibi alanları değerlendirmektedirler. Ölçekte; bu alanların kurum içerisindeki öncelikleri, takdir edilip ödüllendirilmeleri ve bu alanlar açısından katılımcının çalıştığı kurumun benzerleriyle kıyaslanması ile ilgili ifadeler mevcuttur. Ölçeğin Türkçe'ye çevirisi araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Çeviri ile ilgili olarak akademisyenlerden ve banka çalışanlarından görüş alınmıştır.

ÖVD değişkeninin ölçümü için Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter'in (1990) 5 boyuttan ve 24 ifadeden oluşan, ÖVD alanındaki bilinirliği ve kullanımı en yüksek düzeydeki ölçeklerden biri olan (Ueda ve Ohzono, 2013: 87) 'Organizational Citizenship Behavior' ölçeği kullanılmıştır. ÖVD boyutlarından ilki olan ve 5 ifadeden oluşan diğergamlık (özgecilik), iş ile ilgili olan ve isteğe bağlı olmak koşuluyla gerçekleştirilen başkalarına yardım etme davranışlarını ifade eder. İşe gelmeyen personelin iş yükünü hafifletmeye dönük çabalar, bu faktörün altındaki davranışlar içerisinde yer almaktadır. Bu boyutun altındaki ifadeler örnek olarak '*İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum.*' verilebilir. Ölçekteki ikinci boyut beş ifadeden oluşan vicdanlılıktır. Vicdanlılık, örgütteki minimum gereklilikleri yerine getirmek üzere gerçekleştirilen çabaları ifade eder. Fazladan mola vermemek bu tip davranışlara örnektir. '*Kimsemin farkında*

olmadığı zamanlarda bile banka kurallarına uyarım.' ifadesi vicdanlılık boyutuna örnektir. Beş ifadeden oluşan üçüncü boyut olan centilmenlik; çalışanın küçük sorunları büyütmeyle ve sızlanmayarak zor şartlarda çalışabilmesidir. Bu boyut altındaki ifadeler ters kodlanmış olup '*Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.*' cümlesi bu boyut altındaki ifadelerden biridir. Dördüncü boyut olan nezaket beş ifadeden oluşmaktadır. İş ile ilgili problemleri engellemeye yönelik davranışları kapsar. Nitekim '*İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınıyorum.*' ifadesi, bu boyut altındadır. Beşinci ve son boyut olan sivil erdem, dört ifadeden oluşmuştur. Sivil erdem; çalışanın, örgüt yaşamının devamlılığı ile ilgili kaygılarından kaynaklanan davranışlarını içerir. Örneğin '*Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.*' ifadesi, sivil erdem boyutu altındadır.

Ulusal yazındaki araştırmalarda, ÖVD ölçeğinin orijinalindeki gibi beş boyutlu olarak incelendiği durumlara rastlanılmıştır. Ancak ÖVD ölçeğindeki ifadelerin dört ya da üç boyut altında toplandığı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu durum, boyutlar arasındaki benzerlikle açıklanabilir (Titrek vd., 2009; İşbaşı, 2000) Benzer iki boyut altındaki ifadeler, katılımcılar tarafından ortak olarak algılanmış, dolayısıyla cevapları tek boyut altında toplanmıştır.

Klein ve Verbeke (1999), Lam, Hui ve Law (1999), Moorman (1993), Pillai vd. (1999) ile VanYerpen, Van Den Berg ve Willering (1999) ÖVD ölçeğindeki her bir boyut (alt ölçek) için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarını tespit etmişlerdir. Bu sonuçlara göre katsayılar diğergamlık için .67 ile .91 arasında, centilmenlik için .76 ile .89 arasında, nezaket için .69 ile .86 arasında, sivil erdem için .66 ile .90 arasında, vicdanlılık için .79 ile .88 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin bir bütün olarak güvenilirliği ise .94 ile oldukça yüksek seviyededir. Ölçekte centilmenlik boyutunu temsil eden 3, 8, 13, 18 ve 23 numaralı ifadeler olumsuz yönlü oldukları için istatistik paket programında yeniden kodlanarak diğer maddelere uyumlu hale getirilmişlerdir. Yeniden kodlama işlemi ile bu ifadeler için verilen "*Tamamen Katılıyorum*" cevapları "*Hiç Katılmıyorum*", "*Katılıyorum*" cevapları "*Katılmıyorum*", "*Hiç Katılmıyorum*" cevapları "*Tamamen Katılıyorum*" ve "*Katılmıyorum*" cevapları "*Katılıyorum*" şeklinde kodlanmıştır. "*Kararsızım*" cevaplarına ise müdahale edilmemiştir. Uluslararası yazında pek çok araştırmada kullanılmış olan ÖVD ölçeği, Türkiye'deki araştırmalarda da sıklıkla kullanılmış olup Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır (İşbaşı, 2000; Köse vd.,

2003; Sevim, 2011). Bununla birlikte ölçek banka çalışanlarına uygulanacağı için gerekli uyarlamalar yapılmıştır.

Son değişken olan görev performansı değişkeninin ölçümü için Goodman ve Svyantek (1999) tarafından oluşturulan tek boyutlu görev performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte, katılımcı kendi performansını değerlendirmektedir. Dolayısıyla bireysel görev performansının, algılanan performans niteliğinde olduğunu vurgulamak gerekir. Ulusal ve uluslararası yazında yer alan çalışmalarda kullanıldığı görülen ölçeğin Cronbach Alfa güvenirlik katsayısının, .78 ile .93 arasında değiştiği (Polatçı, 2014; Özdevecioğlu, Akın, Karaca ve İştahlı, 2014; Bakker, Demerouti ve Lieke, 2011; Sparrow vd., 2010) görülmüştür. Orijinalinde 9 ifade içeren ölçekteki bir ifade, Türkçe karşılığının anlamlı olmaması sebebiyle, bu çalışmada yer almamıştır. Bu çalışmada, toplam 8 ifade ile ele alınan ölçekteki maddelere örnek olarak '*Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarım.*' cümlesi verilebilir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında Bağcı'nın (2014) çevirisinden faydalanılmıştır. Diğer ölçeklerde olduğu gibi banka çalışanlarının ve akademisyenlerin görüşü alınarak anlam belirsizliği azaltılmaya çalışılmış ve ölçek bankacılık sektörüne uygun hale getirilmiştir.

Açıklamalarda da sıklıkla dile getirildiği üzere, özgün formları İngilizce yazında yer alan ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanması, araştırma sonuçlarının geçerliliği açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ölçeklerin Türkçe uyarlamalarını içeren çalışmalar, bu çalışma için referans alınmakla birlikte yanlış anlamalara engel olmak için ölçekteki ifadeler üzerinde, ölçeklerin orijinallerine odaklanarak, çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Ön test uygulamasına geçilmeden önce, yapılan söz konusu değişikliklerde; yönetim organizasyon alanında çalışmakta olan akademisyenler yanında uzman yardımcısı, uzman ve müdür yardımcısı unvanlarına sahip toplam dört banka çalışanın görüşlerinden faydalanılmıştır. Ölçeklerin Türkçe'ye uyarlanmış hallerini içeren anket formuna, 'Ekler' başlığı altında yer verilmiştir.

Ankette kullanılması planlanan ölçeklerin tamamı, uyumun sağlanması amacıyla 5'li Likert ölçeğine dönüştürülmüştür. Her bir ifade için derecelendirmeler "(1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum" şeklinde, toplam beş aralıkta sunulmuştur. Ölçeklere ait özet bilgiler Tablo 12'de yer almaktadır.

Tablo 12. Ölçeklere Ait Özet Bilgiler

Ölçek Adı	Araştırmacı	İfade sayısı	Boyutlar
Etik yaklaşım Ölçeği	Forsyth (1980)	14 ifade	<ul style="list-style-type: none"> · İdealizm · Görecilik
Kurumsal Değerler Ölçeği	Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	12 ifade	<ul style="list-style-type: none"> · Tek boyut · Diğergamlık (Özgecilik) · Nezaket
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Podsakoff, Mackenzie, Moorman, Fetter (1990)	24 İfade	<ul style="list-style-type: none"> · Centilmenlik · Vicdanlılık · Sivil Erdem
Görev Performansı Ölçeği	Goodman ve Svyantek (1999)	8 ifade	<ul style="list-style-type: none"> · Tek boyut

Çalışmadaki temel amaç, etik yaklaşım, kurumsal değerler, ÖVD ve subjektif bireysel performans üzerindeki ilişkilerin tespitidir. Bu nedenle çalışmada kontrol değişkeni kullanılmamıştır. Cinsiyet, yaş, deneyim gibi değişkenler kontrol değişkeni olarak değerlendirilebilir ancak bu konu bu çalışmanın amaçları arasında yer almamaktadır.

3.2. Ortak Yöntem Sapması ve Sosyal Beğenirlik Etkisi

3.2.1. Ortak Yöntem Sapması

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formundaki ölçeklerin tamamı 5'li Likert skalasına göre hazırlanmış olup belirli ifadelerle katılıp katılmamayı ölçmek amacıyla oluşturulmuşlardır. Dolayısıyla anket formunda, farklı ölçekler için ortak ölçüm yöntemlerinin (metotlarının) kullanıldığı söylenebilir.

Podsakoff vd. (2003: 879)'ne göre, değişkenler arası ilişkiler ölçülürken, ortak ölçüm metotları kullanılması yanıltıcı sonuçlar verebilir. Ortak yöntem sapması (common method bias) olarak adlandırılan bu durum, her değişken için aynı ölçek tipinin (likert, semantik farklılıklar vb. ölçek türlerinin) kullanılması sonucu gerçekleşebilmektedir (a.g.e; 2003: 882). Diğer bir ifade ile, ortak yöntem sapması

analizler sonucunda tespit edilen değişkenler arasındaki ilişkilerin, ölçme metodu tarafından etkilenmiş olma ihtimalidir (Podsakoff ve Organ, 1986: 533). Bu durumda varyanslar, ölçülmeye çalışılan yapılardan çok ölçme metoduna dayanır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 66). Böylesi durumlara özellikle

1. Hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin tek bir anketle ve benzer metodoloji ile ölçülmesi (ölçek tiplerinin ve yanıt biçimlerinin benzer olması vb.) durumunda,
2. Bireysel değerlendirme (katılımcıların kendi kendilerini değerlendirmeleri) yönteminin kullanılması durumunda,
3. Farklı değişkenlere ilişkin değerlendirmelerin aynı değerlendirici tarafından ve aynı zaman dilimi içerisinde yapılması durumunda rastlanılmaktadır (Malhotra vd., 2006: 1865).

Bu çalışmada bireysel değerlendirme yönteminin kullanılması yanında tüm değişkenlerin aynı ölçek türüyle ve aynı zamanda ölçülmeleri nedeniyle, ortak yöntem varyansı olasılığı bulunmaktadır.

Podsakoff ve Organ (1986: 540) ölçeğin yeniden düzenlemesi ile ortak yöntem sapmasının minimum seviyeye çekilebileceğini ifade etmişlerdir. Önerilen yöntem doğrultusunda, ortak yöntem sapmasının ortaya çıkma ihtimalini azaltmak için incelenen dört kavrama ilişkin ölçekler tek bir tablo altında değil, ayrı tablolar halinde anket formuna yerleştirilmiştir. Anketin internet versiyonu için ise her ölçek farklı sayfalara yerleştirilerek ortak yöntem sapması azaltılmaya çalışılmıştır. Anket formunda, bağımlı değişkenlere ait ölçeklerin bağımsız değişkenlere ait olanların ardından gelmesi de ortak yöntem sapmasına karşı bir önlem niteliğindedir (Podsakoff ve Organ, 1986). Dolayısıyla anket formunda önce bağımsız, ardından bağımlı değişkenlere ait ölçeklere yer verilmiştir. Bu doğrultuda kullanılan anketteki ölçekler sırasıyla etik yaklaşım, kurumsal değerler, ÖVD ve görev performansı ölçekleri olarak düzenlenmiştir.

3.2.2. Sosyal Beğenirlik Etkisi

Sosyal beğenirlik etkisi ile ilgili açıklamalardan önce, bu etkinin bireysel değerlendirmeye dayalı (bireyin kendi kendini değerlendirdiği) veri toplama yönteminde oluşabildiğini vurgulamak gerekir. Bireylerin kendilerini değerlendirmelerinin alternatifi olan eşleştirmeli veri toplama sürecinde, sosyal beğenirlik riski yoktur ancak araştırma kapsamındaki veriler bireysel değerlendirmeye dayalı toplandığı için sosyal beğenirlik etkisi ile ilgili bilgi verilmesi gerektiği düşünülmüştür.

Bireysel değerlendirmeli ölçekler, bireylerin başkaları tarafından değerlendirildiği eşleştirmeli veri toplamaya göre avantajlı görünmektedir. Çünkü eşleştirmeli veri toplama; karışıklık, güvensizlik ve yanıltıcılık yaratabilir. Dolayısıyla bireysel değerlendirme, bahsi geçen olumsuzluklardan kaçınmak için uygundur. Ancak bireysel değerlendirmeye dayanan ölçeklerin de zayıf yönleri mevcuttur (İlgin, 2010: 225). Örneğin bazı araştırmacılar (Örn. Schwarz, 1999: 93) bireysel değerlendirme formlarındaki ifadelerde kullanılan kelimelerin ya da ifadelerin cümle yapılarındaki küçük değişikliklerin bile sonucu etkileyebileceğini öne sürmektedir.

Bireysel değerlendirmeye alternatif olarak, bireyi iyi tanıyan üçüncü bir kişiye sunulacak değerlendirme formundan faydalanmak tavsiye edilmektedir (Hofstede, 1991). Ancak üçüncü şahıslar; başkalarını değerlendirirken hale etkisine (çalışanın yalnız bir özelliğinin etkisinde kalarak genellemeler yapma eğilimine) maruz kalabilirler (Ceylan ve Ulutürk; 2011: 52). Hale etkisi olumlu genellemelere yol açabileceği gibi olumsuz genellemelere de yol açabilir. Olumlu değerlendirmeler için hale etkisi (halo effect) kavramı kullanılırken, olumsuz değerlendirmeler için boynuz etkisi (horn effect) kavramı kullanılmaktadır. Sonuç olarak eşleştirmeli veri toplama sürecinde yöneticinin yaptığı olumlu ya da olumsuz genellemeler, araştırmalarda yanlış değerlendirmelere yol açabilir.

Eşleştirmeli veri toplama yönteminde ayrıca, çalışanların isimlerinin açıklanması zorunluluğu da ortaya çıkmaktadır. Bu durum, veri temini ve güvenilirliği açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır. Çünkü değerlendiren ya da değerlendirilenlerin isimleri talep edildiğinde, ifadelere verilen yanıtlarda isteksizlik ve samimi-yetsizlikle karşılaşma ihtimali yüksektir (İlgin, 2014: 45). Bir görüşe göre de ÖVD ve benzeri davranışların büyük kısmının yöneticilerin önünde sergilenmemesi

sebebiyle, bu tip davranışları ölçen ifadeleri yöneticiler yerine çalışanların cevaplamaları uygun görülmektedir (Allen, Barnard, Rush ve Russell; 2000). Tüm bu görüşler dikkate alınarak, bu çalışma kapsamında katılımcıların kendilerini değerlendirmeleri talep edilmiştir.

Katılımcıların kendilerini bireysel olarak değerlendirmeleri durumunda ise sosyal beğenirlik etkisi ihtimali artmaktadır. Crowne ve Marlowe (1964: 109) sosyal beğenilirliğin kültürel olarak toplum tarafından onaylanan davranışlar göstermek suretiyle toplumun onayını alma ihtiyacından doğduğunu ifade etmişlerdir. Ganster, Hennessey ve Luthans (1983)'den aktarıldığına göre sosyal beğenilirlik; katılımcıları, kendi düşüncelerinin dışında, kendi lehleri doğrultusunda cevap vermeye iter. Bu durum iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkilerin araştırılması noktasında, gerçekte var olan ilişki durumunun üstünü örtebilecek güçte olabilir (Podsakoff, Mackenzie, Lee ve Podsakoff; 2003: 881).

Sosyal beğenirliğin, araştırma sonuçları üzerindeki etkili olmaması için çeşitli önlemler alınmıştır. Çalışmanın veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler, bugüne kadar defalarca geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerdir. Yine de sosyal beğenilirliği en az düzeye indirebilmek amacıyla; katılımcılardan, anket formunda yer alan ifadelere yönelik olarak 'olması gereken değil, gerçek duruma göre cevap vermeleri' talep edilmiştir. Ayrıca, anket formlarının toplu olarak analiz edileceği, bireysel değerlendirme yapılmayacağı vurgulanmıştır. Demografik değişkenlerin anket formu içerisindeki yeri de göz önüne alınmıştır. Araslı, Bavik ve Ekiz (2006: 284) demografik değişkenlerin anket formunun sonuna yerleştirilerek sosyal beğenilirlik etkisinin azaltılabileceğini ifade etmişlerdir. Bu görüşe paralel olarak, demografik değişkenler anket formunda en son sırada yer almıştır.

Katılımcıların sosyal beğenirlikten etkilenmesini engellemek amacıyla ortaya konan çabalardan biri de ölçeklerin isimlerinin anket formundan kaldırılması olmuştur. Ölçek isimleri yerine daha genel başlıklar verilmiştir. Örneğin "Aşağıda yer alan performansınızı ölçmeye yönelik sorulara ne ölçüde katılıyorsunuz" yerine "Bankadaki çalışmalarınız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?", "Aşağıda yer alan Örgütsel Vatandaşlık Davranışını ölçmeye yönelik sorulara ne ölçüde katılıyorsunuz?" yerine "Bankanız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?" ifadeleri yer almıştır. Çünkü sosyal beğenirlik etkisi kavramı çerçevesinde, ortalama bir katılımcının performansını ve ÖVD'sini yüksek gösterme

eğiliminde olacağı varsayılmaktadır. Ölçeklerin isimleri yerine daha genel başlıklar verilmesi ile katılımcının toplum yargılarından bağımsız cevap vermesi ve sosyal beğenirlikten etkilenmemesi amaçlanmıştır.

BÖLÜM IV

4. ADANA İLİNDEKİ BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Analiz ve Bulgular

Elde edilen verilerin analizinde istatistik paket programları kullanılmıştır. Bu programlar aracılığıyla keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi (exploratory factor analysis), doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) ve yapısal eşitlik modellemesi (structural equations modelling) yöntemlerinden faydalanılmıştır.

YEM'in kullanılacağı çalışmalarda Hair, Black, Babin ve Anderson (2005: 759)'ne göre ilk olarak yapılar tanımlanır, ardından faktör yapıları incelenir, ortaya çıkan verilere dayalı olarak modelin iyiliğinin tespiti yapıldıktan sonra yapısal eşitliklerin analizine ve modellemesine geçilir. Boomsa (2000) da YEM sürecindeki işlemlerin, problemin tanımlanmasıyla başladığını belirtmiştir. Teorik temele sahip olan bir modelin geliştirilmesi işleminin ardından verilerin incelendiğini, ardından model tahmin işlemlerinin, modifikasyonların ve model değerlerinin tanımlandığını, ardından sonuca ulaşıldığını ifade etmiştir. Bu araştırma kapsamındaki analizler de bu süreç ışığında ilerlemiştir.

İlerleyen bölümlerde; ankete ilişkin pilot uygulama süreci ve sonucunda yapılan değişikliklere, ardından da esas uygulamaya yönelik yapılan analizlere ve bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Anketin Ön Test Uygulaması

4.1.1.1. Ön Test Uygulaması ve Uygulama Sonucu Yapılan Değişiklikler

Çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formundaki eksikliklerin ve belirsizliklerin tespit edilmesi yanında verilerin elde edilmesinde oluşabilecek muhtemel aksilikleri önceden görebilmek adına ön test (pilot uygulama) yapılmıştır. Ön test gerçekleştirilerek, anketteki ifadelerin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını görmek ve gelen eleştiriler doğrultusunda ifadeleri düzeltmek ve değiştirmek amaçlanmıştır.

Ön test, Kasım/2014 döneminde gerçekleştirilmiştir. Yazında, ön teste katılacak grubun belirlenmesi noktasında farklı görüşlerin hakim olduğu görülmektedir. Kimi araştırmacılar ön teste katılanların, çalışma evreni içerisinde olmalarını savunmaktadırlar. Bazı araştırmacılar ise ön testin asıl testteki katılımcılardan farklı özelliklere sahip katılımcılarla gerçekleştirilmesinin faydalı olacağını savunmaktadırlar (Hunt, Sparkman ve Wilcox, 1982: 2). Bu çalışmanın ön test uygulamasında, banka çalışanlarına erişmekte sıkıntı yaşandığı için farklı nitelikteki gruplara ulaşılmıştır. Katılımcıların büyük kısmı KOSGEB tarafından yürütülen ve Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi bünyesinde gerçekleştirilen uygulamalı girişimcilik eğitiminin kursiyerlerinden oluşmuştur. Ayrıca Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencileri ve Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesindeki İşletme Yönetimi, Girişimcilik ve Yönetim Organizasyon Yüksek Lisans Programları öğrencileri de ön teste katılanlar arasındadır. Toplam 100 adet anket dağıtılmış ancak 91 adet katılımcıdan cevap alınmıştır. Cevaplanan 91 adet anket formundan 72 adedinin geçerli olduğu görülmüştür.

Ön test uygulamasında, katılımcıların anket ile ilgili eleştirileri ve önerileri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Ön test sonucunda katılımcılar çeşitli tavsiyelerde bulunmuşlar ve bu tavsiyeler doğrultusunda ankette değişiklikler yapılmıştır. Öncelikle, Türkçe'ye çevrilerek çeşitli makalelerde ve doktora tezlerinde kullanılmış olan Etik Yaklaşım Ölçeği'nde yer alan bazı ifadeler değiştirilmiştir. Örneğin “*Bir ahlaki seçeneği belli türden eylemleri önleyecek şekilde sisteme sokmak, daha iyi insan ilişkileri oluşturmayı ve düzenlemeyi engeller.*” ifadesi yerine “*Belirli türdeki davranışları yasaklayan etik kurallar, kişiler arası ilişkileri engeller*” ifadesi kullanılmıştır. ÖVD ölçeğindeki 13. ifade, “*İşimle ilgili konuları gereksiz yere büyütürüm*” şeklinde değiştirilmiştir. Ayrıca ön testteki hemen her katılımcının, Etik Yaklaşım Ölçeği'nde yer alan 7. ifade olan “*Herhangi bir şeyi yapmaya, olumlu ve olumsuz sonuçlarını göz önünde bulundurarak karar vermek ahlak dışıdır.*” cümlesinin anlaşılmadığını vurgulaması üzerine, bu madde anket formundan çıkarılmıştır.

4.1.1.2. Ön Test Verilerine Uygulanan Analizler

Verilerin daha sağlıklı şekilde toplanabilmesi kaygısıyla gerçekleştirilen pilot çalışma sonunda, öncelikle tüm ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiştir. Ölçeklerin güvenilirlikleri, Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarına bakılarak tespit edilmiştir. Ölçeklere ait güvenilirlik katsayıları Tablo 13'te yer almaktadır.

Ankette yer alan ölçeklerin tamamının Cronbach Alfa katsayıları, Nunnally ve Bernstein'in (1994) tavsiye ettiği değer olan .70'in üzerindedir. Bu değere sahip bir Cronbach Alfa değerinin yüksek iç tutarlılığı ifade ettiği belirtilmiştir. Buna göre, anket formunda yer alan ölçeklerin iç tutarlılığı yüksektir. Ayrıca esas uygulamanın gerçekleştirileceği örneklemdaki katılımcı sayısının, ön teste katılanlardan daha fazla olmasının ve bankacılık sektöründe çalışanların anket cevaplama süreçlerine yatkınlıklarının yüksek olmasının, anketlerin güvenilirlik katsayıları üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmüştür.

Tablo 13. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek İsmi	Cronbach Alfa Değeri
Etik Yaklaşım Ölçeği	: .72
Firma Değerleri Ölçeği	: .91
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	: .80
Görev Performansı Ölçeği	: .73

Her ölçek için gerçekleştirilen güvenilirlik testlerinin ardından; ölçekten çıkarıldığında güvenilirliği yükselten, faktör analizi sonucunda düşük faktör yüküne sahip olan ya da aynı anda birden fazla faktör altında yer alan (binişik) ifadeler olup olmadığına bakılmıştır. Bu süreçte istatistikî sonuçlarla birlikte katılımcıların ifadelerin anlaşılabilirliği konusundaki önerileri de dikkate alınmıştır. Gerek nicel gerekse nitel karar verme yöntemleri kullanılmış ve böylece ölçekten çıkarılması gereken maddeler tespit edilmiştir.

İlk olarak etik yaklaşım ölçeği incelenmiştir. Bu çalışmada olduğu gibi Etik Yaklaşım Ölçeği'nin kullanıldığı bazı çalışmalar kapsamında gerçekleştirilen faktör analizleri sonucunda farklı faktör ve ifade sayılarına ulaşıldığı görülmüştür. Etik Yaklaşım Ölçeği'nin (Ethic Position Questionnaire) kullanıldığı bazı araştırmalarda ortaya çıkan faktörlerin ve ifadelerin sayıları Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14. Etik Yaklaşım Ölçeği ile İlgili Faktör Analizi İçeren Çalışmalar

Yazar	İdealizm Alt Ölçeği İfade Sayısı	Görecilik Alt Ölçeği İfade Sayısı	Çalışmada Kullanılan İfade Sayısı	(Varsa) 3. Boyut ile ilgili Bilgi
Davis, Andersen ve Curtis (2001)	10	8	20	Doğruluk (veracity) adlı üçüncü bir boyut belirlenmiştir.
Redfern ve Crawford (2004)	8	4	12	
Elçi (2005)	6	5	11	
Johari ve Sanusi (2006)	8	9	17	
Etter, Cramer ve Finn (2006)	10	8	20	Doğruluk (veracity) adlı üçüncü bir boyut belirlenmiştir.
Cui, Mitchell, Schlegelmilch, Cornwell (2005)	6	6	12	
Özbek (2012)	5	5	10	
Özbek ve Özer (2012)	5	5	10	
Johari, Sanusi ve İsmail (2012).	5	4	13	Faydacılık (utilitarianism) adlı üçüncü bir boyut belirlenmiştir.
Johari, Sanusi, Rahman ve Omar (2013)	5	5	10	

Etik Yaklaşım Ölçeği ile gerçekleştirilen Tablo 14’te yer alan çalışmalarda; katılımcılara, ölçekteki tüm maddelerin yöneltildiği ancak gerçekleştirilen faktör analizleri neticesinde, ifade sayısının azaltıldığı görülmüştür. Bu durumda; anlaşılması zor ve felsefi ifadeler içeren ifadelerin etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada da ön test sonuçlarına bağlı olarak ölçekte yer alan bazı ifadelerin esas uygulama kapsamındaki anket formundan kaldırılmasına karar verilmiştir. Bunun için güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmıştır. Sonuçlara göre ölçekten çıkarıldığında güvenilirliği yükselten düşük faktör yüküne sahip olan ya da aynı anda birden fazla faktör altında yer alan (binişik) ifadelerin esas uygulamada kullanılmamasına karar verilmiştir.

İdealizm ölçeğinden çıkarılan ifadeler:

1. İnsanlar, yaptıklarının başkalarına az da olsa zarar vermeyeceğinden emin olmalıdırlar.

2. Bir eylemin gerçekleştirilmesine, sadece olumlu ve olumsuz sonuçlarını kıyaslayarak karar vermek ahlak dışıdır.
3. Ahlaka uygun davranış, kusursuz olarak tanımlanabilen davranıştır.

Görecilik ölçeğinden çıkarılan maddeler:

1. Hiçbir ahlaki ilke, bir kurallar veya kanunlar kitabında yer alacak kadar önemli değildir.
2. Farklı ahlaki yaklaşımların hangisinin daha doğru olduğuna yönelik bir karşılaştırma yapılamaz.
3. Bireylere toplumdaki bağımsız olarak kendi etik kurallarını geliştirme hakkı verilmelidir.

Sonuç olarak, gerçekleştirilen ön test neticesinde ölçekteki 6 ifadenin kaldırılmasına ve esas uygulamaya 14 ifade ile devam edilmesine karar verilmiştir. Firma Değerleri Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Görev Performansı Ölçeği'ne ilişkin gerçekleştirilen ön test analizlerinde ise benzer durumla karşılaşılmadığından ölçeklerdeki ifadeler esas uygulamada birebir kullanılmıştır.

4.2. Etik Yaklaşım ile Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulama

Çalışmanın hipotezlerinin ve modelin test edilmesine başlanmadan önce, verilerin analize uygun olup olmadıklarının tespiti için ön analizler gerçekleştirilmiştir. Ardından geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve araştırmanın genel görünümüne yönelik olarak tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir.

4.2.1. Ön Analizler

4.2.1.1. Eksik Veri ve Boş Veri Analizi

Verilerin kontrolü amacıyla ilk olarak eksik veri analizi (missing value analysis) yapılmıştır. Bu süreçte, anket formunda yanıtlanmamış olan ifade ya da soru olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Esas itibariyle eksik verilerin sistematik olarak dağılıp dağılmadığını tespit etmek üzere gerçekleştirilen bu inceleme sonucunda, anket formunu elden dolduran katılımcıların bir kısmının bazı ifadelerle eksik cevap verdikleri görülmüştür. Ankete, internet üzerinden katılanların ise boş bıraktıkları ifadeye rastlanılmamıştır. Çünkü anket internet üzerinden cevaplanırken herhangi bir ifadeye yönelik yanıtın boş bırakılması durumunda, bir sonraki sayfaya ilerlemek mümkün olmamaktadır. Böyle bir durumda sistem, katılımcıya boş bıraktığı ifade ile ilgili olarak uyarı mesajı göstermektedir. Bununla birlikte ankete internet üzerinden katılanların ifadeleri değil, son ölçeği ya da son ölçekle birlikte bir kaç ölçeği boş bıraktıkları görülmüştür. Bu katılımcılar anketteki ifadelerin bir kısmına cevap vermiş olmakla birlikte anketi tamamlamayanlardır. Dolayısıyla bu katılımcılara ait formlar, değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak, yapılan eksik veri analizi sonucunda eksiklerin sayısının çok az olduğu (%5'ten az) görülmüştür. Bunun üzerine, verilerin (serinin) ortalamaları alınarak eksik olan verilerin yerine (replace with mean) bu değerler konulmuştur.

İkinci olarak boş veri analizi gerçekleştirilmiştir. Yanıtları varyans içermeyen veriler, boş veri olarak adlandırılmaktadır. Sosyal bilimler kapsamındaki anket araştırmalarında bu durumla sıklıkla karşılaşmaktadır. Boş veriler genellikle bir katılımcının her bir ifade için aynı düzeyde görüş beyan etmesi ile kendini göstermektedir. Örneğin araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerdeki ifadelerle '*Katılıyorum*' ya da '*Katılmıyorum*' şeklinde görüş bildiren bir katılımcıdan sağlanan veriler, araştırma için kısıt oluşturmaktadır. Çünkü bir katılımcının tüm ifadeler aynı düzeyde yakın olması anlamlı değildir. Dolayısıyla araştırma örnekleminde bu tarz bir veri olup olmadığının tespiti için, her katılımcının verdiği cevapların kendi içerisindeki standart sapmaları incelenmiştir. Sonuç olarak bu araştırmanın verilerinde boş veri olarak da anılan bir durumla (unengaged responses) ile karşılaşılmamıştır.

4.2.1.2. Ortak Yöntem Sapması Analizi

Anket formundaki ölçeklerin tamamının 5'li likert düzeninde hazırlanmış olması, ortak yöntem sapması (hatası) ihtimalini doğurmaktadır. Her ne kadar bu hata ile karşılaşmamak adına anket formu hazırlanırken önlem alındıysa da ortak yöntem sapmasının olup olmadığını tespit etmek için de analiz gerçekleştirilmiştir.

Ortak yöntem sapmasının söz konusu olup olmadığını belirlemenin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir (Podsakoff vd., 2003: 889). Bu kapsamda, ölçekteki tüm maddelerin döngüsüz faktör analizine tabi tutulması gerekmektedir. Bu durumda ortak yöntem sapmasından söz edebilmek için de (a) ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da (b) analiz sonucunun tek faktörü çıkması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003: 889). Bu çerçevede, anket formunda yer alan ifadelerin tamamı döngüsüz faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den yüksek toplam 11 boyut tespit edilmiştir. Birinci boyut toplam varyansın .21'ini, ikinci boyut toplam varyansın .10'unu ve kalan 9 boyut da toplam varyansın .29'unu açıklamaktadır. Birinci boyut toplam varyansın .21'ini oluştursa da toplam varyansın çoğunluğuna karşılık gelmemektedir. Dolayısıyla bu çalışmada ortak yöntem sapması sorununun olmadığı kanaatine varılmıştır.

4.2.1.3. Verilere İlişkin Normallik Analizi

Keşfedici faktör analizinin ve YEM'in temel varsayımı, gözlem değerlerinin normal dağılımlı ya da normale yakın dağılımlı olmasıdır (Hair vd., 2005). Dolayısıyla bu çalışmada, verilerin normal ya da normale yakın olarak dağılması bir ön koşul niteliğindedir.

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespiti için; aritmetik ortalama, medyan, standart sapma, basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. Bu değerler arasında, özellikle çarpıklık değerleri normal dağılımla ilgili olarak bilgi veren önemli göstergelerdir. Çarpıklık, verinin dağılımının normalden uzaklaşarak sağa ya da sola doğru meyleden yamuk bir şekil almasını ifade eder. Veri, standart normal dağılım gösterirse aritmetik ortalama, medyan ve mod birbirine eşit olur. Veri normalden ne kadar sapsa, bu değerler de birbirinden o kadar uzaklaşır. Basıklık ve çarpıklık katsayısı farklı yazarlar tarafından farklı olarak alınması ile birlikte -3 ile +3 arasında olması normal dağılım olarak kabul edilebilir (Kalaycı, 2009). Hatta basıklık değerinin üst sınırını ± 7 olarak ele alan çalışmalar da mevcuttur (Bollen, 1998: 266–267)

Etik yaklaşım ve örgütsel vatandaşlık ölçeğindeki sınırlı sayıdaki ifadenin çarpıklıklarının 3'ün biraz üzerinde olduğu görülmektedir. Ancak örneklem sayısının oldukça yüksek olması nedeniyle dağılımın şekline bakmak, normallik konusunda daha

bilgilendirici olmaktadır. Etik yaklaşım ve ÖVD değişkenlerinden bazılarının 3'ün üzerinde olan basıklık katsayılarına rağmen; histogram grafiklerinden, hipotezlerin test edilmesinde kullanılacak analizler için gerekli olan normallik varsayımının ihlal edilmediği yargısına varılmıştır. Tablo 15'teki değerlerden de görüldüğü üzere verilerin normal dağılıma yakınsadığı gözlenmiştir.

Tablo 15. Verilere ilişkin Normallik Testleri

Değişkenler	Dağılımın Özellikleri		Değişkenler	Dağılımın Özellikleri	
	Çarpıklık İstatistik	Basıklık		Çarpıklık İstatistik	Basıklık
D1	-0.71	-0.09	V5	-0.52	1.03
D2	0.09	-0.91	V4	-1.43	4.16
D3	-0.25	-0.75	V6	-0.72	2.25
D4	-0.55	-0.43	V7	-1.29	3.35
D5	0.08	-0.88	V8	-1.30	2.18
D6	-0.08	-0.92	V9	-0.59	1.59
D7	0.08	-1.00	V10	-1.12	1.12
D8	-0.23	-0.72	V11	-0.99	1.32
D9	-0.22	-0.82	V12	-1.13	2.44
D10	-0.47	-0.49	V13	-1.05	0.49
D11	0.19	-0.82	V14	-1.07	4.21
D12	-0.85	0.26	V15	-0.89	0.41
E1	-1.37	2.23	V16	-0.81	2.45
E2	-1.65	3.35	V17	-0.54	-0.73
E3	-2.12	5.21	V18	-0.82	0.34
E4	-1.74	3.32	V19	-0.83	2.82
E5	-2.28	6.89	V20	-0.66	1.87
E6	-1.60	4.18	V21	-0.19	0.97
E7	-0.76	-0.34	V22	-1.19	2.78
E8	-0.76	-0.32	V23	-0.89	0.96
E9	-0.96	0.21	V24	-0.83	3.81
E10	-0.16	-1.16	P1	-0.15	1.26
E11	-0.11	-1.19	P2	-0.71	0.96
E12	-0.06	-1.12	P3	-0.63	0.82
E13	-0.13	-1.21	P4	-0.08	0.47
E14	-0.16	-1.19	P5	-0.33	1.20
V1	-1.12	2.47	P6	-0.60	1.10
V2	-0.69	1.34	P7	-0.67	0.71
V3	-1.02	-0.02	P8	-0.22	0.85

Son olarak çoklu doğrusal bağlantı testi için değişkenler arasındaki korelasyonlar incelenmiş, değişkenlerin birbiri arasındaki ilişkilerinin derecesine bakılmıştır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması olumlu değerlendirilmektedir. Ancak bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olmaması gerekmektedir. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonucunda tüm

bağımsız değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin problem yaratacak değerlere sahip olmadığı görülmüştür. En yüksek korelasyon değeri .81 ile ÖVD'nin alt boyutu olan nezaket ile yine ÖVD'nin alt boyutu olan katkı sağlamak arasındadır (Tablo 24). Hair vd. (2005)'ne göre .90 seviyesindeki bir çoklu doğrusal bağlantı, göz ardı edilebilir. Dolayısıyla veri setinde çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı kanaatine varılmıştır.

4.2.2. Örneklem Demografik Özellikleri ile İlgili Bulgular

Bu bölümde katılımcıların iş hayatlarına ve demografik özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri, Tablo16'da yer almaktadır.

Demografik özellikler ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde; ankete katılanların %55'inin erkek, %45'inin ise kadın olduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 16). Türkiye geneline bakıldığında, 2012 yılından bu yana kadın banka çalışanlarının oranı erkeklere kıyasla yüksek seyretmektedir. TBB verilerine göre 2014/Aralık dönemi itibarıyla ülke genelindeki banka çalışanlarının %51'i kadın, %49'u ise erkektir. Banka çalışanlarının demografik özellikleri ile ilgili olarak spesifik olarak Adana ile ilgili veri bulunmamasıyla birlikte bu çalışmaya katılan banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımlarının, ülke geneline paralel olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan banka çalışanları, yaş seviyeleri bakımından 4 grupta incelenmiştir. Katılımcıların yaş aralıkları incelendiğinde %38'inin 31 yaşından küçük olduğu, %50'sinin 31-40, %11'inin 41-50 yaş aralığında olduğu ve %1'inin 51 veya daha yüksek yaşta olduğu anlaşılmıştır. Medeni durum açısından bakıldığında ise katılımcıların %60'ının evli, %40'ının ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %4'ünün lise, %2'sinin ön lisans, %75'inin lisans ve %19'unun lisans üstü eğitim aldığı görülmüştür.

Katılımcıların toplam bankacılık (sektör) tecrübeleri incelendiğinde ise; %38'inin 5 yıldan az, %40'ının 6 ila 10 yıl arası, %22'sinin ise 11 yıl ve daha fazla sektörel tecrübeye sahip oldukları anlaşılmıştır. Sektördeki ortalama çalışma yılı 8, standart sapma ise 5 yıl olarak hesaplanmıştır. Adana'ya veya Türkiye geneline ilişkin yaş ve deneyim gibi veriler bulunmamasıyla birlikte örneklemin ağırlıklı olarak orta düzeyde tecrübeye sahip genç banka çalışanlarından oluştuğu anlaşılmaktadır.

Pozisyon açısından incelendiğinde ise banka çalışanlarının; %12'sinin gişe yetkilisi, %46'sının uzman ya da uzman yardımcısı, %42'sinin iç kontrolör yardımcısı veya iç kontrolör, yönetmen, müdür yardımcısı veya müdür olduğu görülmektedir. Katılımcıların %69'u Adana'daki şubelerde, %31'i ise Adana'da yer alan bölge müdürlüklerinde çalışmaktadır. Son olarak katılımcıların %49'unun kamu, %51'inin ise özel sermayeli bankalarda çalıştığı görülmüştür. TBB verilerine göre 2014/Aralık dönemi itibarıyla, banka çalışanlarının %28'i kamusal sermayeli mevduat bankaları tarafından istihdam edilmiştir. Dolayısıyla çalışmaya katılan banka çalışanlarının, istihdam edildikleri bankaların sermaye yapılarının Türkiye geneliyle uyumunun düşük seviyede olduğu söylenebilir. Ancak yine de çalışmada yer alan kamu sermayeli banka çalışanlarının, özel sermayeli banka çalışanlarından sayıca az olmaları söz konusu durumu bir kısıt olmaktan çıkarmaktadır.

Tablo 16. Örneklemin Demografik Özellikleri

Demografik Bilgiler			İş ile İlgili Bilgiler		
Özellikler	n	%	Özellikler	n	%
<i>Cinsiyet</i>			<i>Tecrübe</i>		
Erkek	250	55	5 yıla kadar	173	38
Kadın	206	45	6 ve 10	183	40
			11 ve üst	100	22
<i>Yaş</i>			<i>Pozisyon</i>		
30 ve altı	172	38	Gişe Yetkilisi	57	12
31-40	228	50	Uzman/Uzman Yardımcısı	208	46
41-50	52	11	İç Kontrolör/İç Kontrolör Yard./ Yönetmen/Müdür Yard./Müdür	191	42
51 ve üzeri	4	1			
<i>Medeni Durum</i>			<i>Birim</i>		
Evli	274	60	Şube	316	69
Bekar	182	40	Bölge Müdürlüğü	140	31
<i>Eğitim Durumu</i>			<i>Bankanın Sermaye Yapısı</i>		
Lise	16	4	Kamu Sermayeli	224	49
Ön lisans	11	2	Özel Sermayeli	232	51
Lisans	341	75			
Lisansüstü	88	19			

4.2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, bir testin veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir (Altunışık vd., 2007: 113). Geçerlilik, bilimin olmazsa olmaz şartı (sine qua non) niteliğindedir. Eğer bir disiplinde geçerli ölçekler kullanılmıyorsa, o disiplin kapsamında bilimsel çalışma yapıldığı söylenemez (Peter, 1979: 6).

Ölçek geçerliliklerinin incelenmesinde içerik geçerliliği (content validity) ve yüzey geçerliliği (face validity) iki önemli ölçüt niteliği taşımaktadır. İçerik geçerliliğinin sağlanmasında, kullanılan ölçeklerin teorik olarak destekleniyor olması ve daha önce kullanılmış olmaları önemlidir (Casalo vd., 2007: 8). Ölçeklerin tamamının ulusal ve uluslararası yazında kullanılan ölçekler olmaları sebebiyle içerik geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir. Yüzey geçerliliği ise, uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir. Başka bir ifade ile ölçeklerin hakim kişilerce incelenmesi ve düzenlenmesi sürecini ifade eder. Bu geçerliliğin sağlanması için uzman kişiler, düzenlenen ölçekteki ifadelerin, amacı kapsayıp kapsamadığını denetler (Nakip, 2006: 150). Bu çalışma için de örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin ölçeklerle ilgili görüşleri alınmış ve olumlu geri bildirimler edinilmiştir. Çalışmanın Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler başlığı altında yapı geçerliliğine yönelik analizler yer almaktadır.

Geçerlilikle ilgili açıklamalarla birlikte, bir ölçeğin geçerli sayılabilmesinin ilk koşulunun, ölçeğin güvenilir olması gerektiğini (Karagöz ve Kösterelioğlu, 2008: 89) vurgulamak gerekir. Bu bakımdan, güvenilirlik analizi ayrıca önem kazanmaktadır. Güvenilirlik kavramı, bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derecede yansıttığını ifade edebilmek (Kalaycı, 2009: 403) amacıyla önem taşımaktadır. Güvenilirlik, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgilidir. Nunnally (1967: 206)'ye göre güvenilirlik, ölçeklerin tekrar edilebilir nitelikte olduğunu ifade etmektedir. Bir başka anlatımla ölçeğin farklı uygulamaları arasında ölçeğin boyutları ve değerleri arasında, uyum ve kararlılığın elde edilme düzeyini göstermektedir (Van de Ven ve Ferry, 1980).

Bu çalışmada güvenilirliği ölçmek için Likert tipi ölçeklerde en yaygın kullanılan yöntem olan Cronbach Alfa (α) katsayısının hesaplanması yöntemi tercih edilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerle birlikte alt ölçeklerin güvenilirlikleri de

değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde Etik Yaklaşım Ölçeği üç boyut altında toplanmıştır. Dolayısıyla doğruluk olarak adlandırılan üçüncü boyutun güvenilirliği de hesaplanmıştır. Ayrıca ÖVD'nin boyutları arasında yer alan diğergamlık boyutu, katkı sağlama olarak adlandırılmıştır. Faktör analizi kısmında kavramsal niteliği tartışılan bu boyuta ilişkin güvenilirlik hesaplaması da gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ve bir sonraki bölümde bilgi verilen keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen alt ölçeklere ait Cronbach Alfa (α) güvenilirlik katsayıları Tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 17. Ölçeklerin ve Boyutlarının Cronbach Alfa (α) Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Etik Yaklaşım Ölçeği	14	.70
<i>İdealizm</i>	7	.85
<i>Görecilik</i>	5	.80
<i>Doğruluk</i>	2	.89*
Kurumsal Değerler	11	.94
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	19	.90
<i>Diğergamlık</i>	4	.77
<i>Nezakət</i>	5	.75
<i>Centilmenlik</i>	4	.74
<i>Vicdanlılık</i>	4	.68
<i>Sivil Erdem</i>	2	.74*
Görev Performansı	8	.90

Ölçeklerin Cronbach alfa katsayıları Nunnally ve Bernstein (1994) tarafından sosyal bilim araştırmalarında yeterli kabul edilen .70 değerinin üzerindedir (Bkz. Tablo 17). Dolayısıyla etik yaklaşım ölçeğinin kabul edilebilir, diğer ölçeklerin ise yüksek seviyede güvenilirliğe sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca değişkenlerin düzeltilmiş toplam korelasyonları (corrected item-to-total correlation) ve her bir değişkenin olmadığı durumda ilgili ölçeğin güvenilirliğinde değişiklik olup olmadığı (if item deleted) hesaplanmış, ölçek güvenilirliklerini olumsuz yönde etkileyen ifadeler araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Söz konusu ifadelere ilişkin bilgiler Keşfedici Faktör Analizi bölümünde yer almıştır.

Güvenilirlik analizi ile ilgili son olarak iki madde içeren doğruluk ve sivil erdem boyutlarının güvenilirliklerinin analizi hakkında bilgi verilecektir. Çeşitli kaynaklarda

* Doğruluk ve Sivil Erdem boyutlarının her biri ikişer ifadeden oluştuğu için, güvenilirlikleri Spearman-Brown katsayısı ile test edilmiştir.

herhangi bir faktörün, bünyesinde en az üç madde barındırması gerekliliğinden söz edildiğine rastlanılmıştır. Ancak bu araştırmanın sonuçlarında olduğu gibi, zaman zaman iki maddenin, diğer faktörlerden bağımsız olarak (binişiklik olmadan) ayrı bir faktör altında toplandıkları görülmektedir. Çok sayıda faktör barındıran ölçeklerde, bir faktörün en azından iki madde içermesinin -istisnai de olsa- kabul edilebilir olduğunu ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Raubenheimer, 2004: 60; Eisinga, Grotenhuis, Pelzer, 2013: 6) Ancak iki ifadeden oluşan bir faktörün güvenilirliğinin Cronbach Alfa katsayısı yerine Spearman-Brown güvenilirlik testi ile belirlenmesinin gerektiği vurgulanmaktadır (Eisinga vd., 2013: 6). Dolayısıyla doğruluk ve sivil erdem boyutlarının güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa katsayısı yerine Spearman-Brown katsayısı ile ölçülmüştür.

4.2.4. Keşfedici Faktör Analizi

Ölçüm modellerinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmesinden önce, verilere keşfedici (açıklayıcı) faktör analizi uygulanması gerekmektedir (Worthington ve Whittaker, 2006: 815). Anderson ve Gerbing (1988: 415)'e göre bu gereklilik, ölçüm modellerinde ve YEM'de kullanılması planlanan yapıların; birbirinden ayrılabilen yapılar olduğunun, yani ayrışma geçerliliğinin sağlanıp sağlanmadığının belirlenmesi açısından önemlidir.

Yazın taraması neticesinde, çalışmada yer alan ölçekler kullanılarak pek çok araştırma yapıldığı görülmüştür. Özellikle uluslararası yazında yer alan bu araştırmalar aracılığıyla ölçeklerin faktör yapıları ortaya konulmuştur. Ancak söz konusu araştırmalara katılanların algılarının, Türkiye'deki örneklem ile farklılık gösterebileceği düşünülmüştür. Nitekim ölçeklerin kullanıldığı çeşitli araştırmalarda farklı faktör yapılarının elde edildiğine de rastlanılmıştır. Dolayısıyla her ne kadar ölçeklerin faktör yapıları belirlenmiş durumda olsa da bu çalışmanın örnekleminin faktör yapılarını nasıl algıladığı araştırılmıştır. Sonuç olarak ölçüm modelinden önce keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla

gerçekleştirilir (Özdamar, 2002: 235). Başka bir ifadeyle keşfedici faktör analizi ile gözlenen değişkenlerden oluşan faktörlerin birbirinden bağımsız biçimde faktörleşip faktörleşmediği gözlemlenir (Nakıboğlu, 2008: 115). Bu kapsamda araştırmada kullanılan toplam 4 ölçeğe ait faktör analizleri, ölçeklere ait boyutların ve ifadelerin faktör yüklerinin tespiti amacıyla yapılmıştır. Analizler, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimaks dönüştürmesi (varimax rotation) ile gerçekleştirilmiştir

Verilerin faktör analizine uygunluğunun tespiti için örneklem büyüklüğü önemli bir kriterdir. Örneklem büyüklüğü ve ölçülen faktör sayısı, faktör analizinin belirleyicileri arasındadır. Keşfedici faktör analizinde, araştırmadaki faktörlerin her biri için en az beş veri istenmekte ve azami örneklem büyüklüğünün 100 olduğu belirtilmektedir (Gorsuch, 1983). Buna göre 58 ifade için örneklem büyüklüğü en az 290 olmalıdır. Bu çalışmadaki örneklem büyüklüğü 456 olduğu için, örneklem büyüklüğü faktör analizi için yeterli görünmektedir. Ayrıca verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik (sphericity) testiyle incelenebilir. KMO testi, değişkenler arasındaki anlamlı korelasyonların düzeyini test eder (Hair vd., 2005). KMO ölçütü .9 ve üzerinde ise mükemmel, .80 ile .89 arasında ise çok iyi, .70 ile .79 arasında ise iyi, .60 ile .69 ise orta, .50 ile .59 arasında ise zayıf korelasyonlar söz konusudur. KMO, .50'nin altında ise verilerin faktör analizi için uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü .50'nin aşağısında bir oran 'kabul edilemez' bir oran olarak adlandırılmaktadır (Kalaycı, 2006: 322). Genel olarak KMO değerinin .70'e eşit veya bu orandan büyük olmasının beklendiği söylenebilir (Hair vd., 2005).

4.2.4.1. Etik Yaklaşım Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

İlk olarak, anket formunda ilk sırada yer alan etik yaklaşım ölçeği keşfedici faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu ölçek için korelasyon matrisinin birim matrise eşit olup olmadığını test eden Barlett'in Küresellik Testi'nin sonucu anlamlıdır ($p < .05$). Yani değişkenlere ilişkin korelasyonlar anlamlıdır ve faktör analizine uygundur. Diğer taraftan kullanılan örneklemin faktör analizine uygun olup olmadığını test eden KMO katsayısı da .81 olup mükemmel yakındır. Dolayısıyla ölçekteki ifadelerin ve kullanılan örneklemin faktör analizi yapılmaya uygun olduğu anlaşılmaktadır. Faktör

analizine geçildiğinde ise orijinalinde iki faktörlü yapı gösteren ölçeğin, bu çalışmada üç faktörlü yapı gösterdiği görülmüştür. Ölçeğin orijinalinde idealizm ve görecilik olarak ayrılan faktörlerin yanında bu çalışmada doğruluk olarak adlandırılabilen bir faktör daha oluşmuştur.

Ölçeğin idealizm faktörü altında yedi madde yer almaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri .68 ile .79 arasında değişmektedir. Ölçeğin görecilik boyutunda ise beş madde yer almakta ve maddelerin faktör yük değerleri de .81 ile .64 arasında değişmektedir. Son olarak doğruluk olarak adlandırılabilen üçüncü faktörde ise iki madde yer almakta olup, faktör yük değerleri .91 ve .92'dir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %59,953 olarak hesaplanmış olup madde-faktör eşleşmeleri ve yük değerlerine ilişkin detaylar Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. Etik Yaklaşım Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Etik Yaklaşım Ölçeği Göstergeleri	İdealizm	Görecilik	Doğruluk	Açıklanan Varyans
E4	.79			
E1	.77			
E2	.76			
E5	.72			27.15
E3	.72			
E7	.70			
E6	.68			
E10		.81		
E9		.79		
E11		.75		20.07
E8		.68		
E12		.64		
E13			.92	12.74
E14			.91	
Toplam				59.95

Uluslararası yazında etik yaklaşım ölçeğini araştıran bazı araştırmaların sonuçlarının bu çalışma ile birebir uyum gösterdiği vurgulanmalıdır. Çünkü Etik Yaklaşım Ölçeği'ni üç boyut altında inceleyen ve hatta üçüncü boyutunda iki madde olan çalışmalara rastlanılmıştır.

Etik Yaklaşım Ölçeği'ni kullanan Johari, Sanusi ve İsmail (2012), Malezya'da öğrenim hayatlarına devam eden muhasebe öğrencileri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Bu araştırma ile Batı kültüründen gelen bir ölçek olan Etik Yaklaşım Ölçeği'nin Malezya'da nasıl algılandığını tespit etmeyi hedeflemişlerdir. Çünkü

uluslararası yazında; etik yaklaşım ölçeğinin algılanmasında kültürel farklılıklar olduğunu doğrulayan çalışmalara rastlamışlardır (örneğin, Marques ve Pereira, 2008; Fernando, Dharmage ve Almeida, 2008; Henle, Giacalone ve Jurkiewicz, 2005). Johari, Sanusi ve İsmail (2012), orijinalinde idealizm ve görecilik olmak üzere iki faktörlü bir yapı gösteren etik yaklaşım ölçeğinin, araştırmaları neticesinde üç faktörden meydana geldiğini tespit etmişlerdir. İlk iki faktör orijinalinde olduğu gibi idealizm ve görecilik adını alırken, dört ifadeden oluşan üçüncü faktör faydacılık olarak nitelendirilmiştir.

Etter, Cramer ve Finn (2006) de sırasıyla 237 ve 202 öğrenciden oluşan, farklı özellikteki iki çalışma grubuna Etik Yaklaşım Ölçeği'ni uygulamışlardır. Araştırmacılar, bu çalışmadaki üç faktörlü sonuca benzer şekilde, görecilik alt ölçeğindeki son iki ifadenin ayrı bir faktör altında toplandığını tespit etmişlerdir. Yazarlar bu faktörü doğruluk (veracity) adı altında incelemişlerdir. Bu alt ölçek, bireylerin statükoyu (halihazırdaki durumları) korumak için gerçekleri nasıl yansıttıklarına dair eğilimlerini ölçmektedir.

Aslında etik yaklaşım ölçeği çerçevesinde üç faktörlü bir ayırımın yapılması Davis vd. (2001)'nin çalışmasına dayanmaktadır. Söz konusu çalışma kapsamında sırasıyla 285 ve 196 katılımcıdan oluşan iki gruptan elde edilen veriler, üç boyutlu bir Etik Yaklaşım Ölçeği'ne işaret etmektedir. Üçüncü boyut, görecilik ölçeğindeki son iki ifadeden meydana gelmiş olup doğruluk (veracity) olarak adlandırılmıştır. Özü itibarıyla görecilik ölçeğindeki ifadelerin odak noktası, her durumda geçerli olabilecek ve keskin hatlarla belirlenmiş etik kuralların olamayacağı varsayımdır. Alt ölçekteki ilk sekiz ifade bu fikre odaklanırken, son iki ifade özellikle yalan söylemenin ahlaki boyutunu ön planda tutmaktadır.

Açıklamalardan görüldüğü üzere yazında, etik yaklaşım ölçeğinin üç faktörlü incelendiği çalışmalar olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle Davis vd. (2001) ile Etter vd. (2006)'nin araştırmalarında yer alan üçüncü faktörün, bu araştırma ile birebir uyum göstermesi dikkat çekicidir. Çünkü söz edilen iki çalışmada, bu çalışmada olduğu gibi görecilik alt ölçeğinde yer alan son iki ifade, üçüncü bir faktör oluşturmuştur. Etik yaklaşımı ölçen bu üç boyutlu yapı, ölçekteki madde-faktör eşleşmeleri ile ilgili olarak bir alternatif sunmaktadır. Ölçeğin üç boyutlu olarak algılanmasının; yalanın, ahlaki davranışlar arasında ayrı bir yer teşkil ettiğine ve kolaylıkla tolere edilebilir bir unsur olmadığına işaret ettiği sonucuna varılmıştır. Yazındaki benzer sonuçlarla birlikte, açıklanan varyansın ve her bir faktör altında toplanan maddelerin yük değerlerinin kabul

edilebilir seviyede olmasından hareketle etik yaklaşım ölçeği, üç faktörlü şekilde incelenmiştir.

4.2.4.2. Kurumsal Değerler Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi

Anket formunda ikinci sırada yer alan kurumsal değerler ölçeği için de Barlett Küresellik Testi'nin sonucu anlamlı ($p < .05$) olup, KMO katsayısı .94'tür. Dolayısıyla ölçekteki ifadelerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen faktör analizi neticesinde bu ölçek için tek faktörlü bir yapı gözlemlenmiştir. Öz değeri birden büyük olan ve çizgi grafiğinden (scree plot) rahatlıkla tespit edilen tek bir faktör mevcuttur. D8 ifadesi görece düşük faktör yüküne sahip olması (.42) sebebiyle analiz kapsamından çıkarılmıştır. Tek faktör ile açıklanan varyans %61.67'dir. Tek faktörde %60'ın üzerinde bir varyansın açıklanması, söz konusu yapının tek faktörlü olduğuna dair önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir (Kuzucu, 2008). 11 ifadenin faktör yükleri .59 ile .86 arasında olup Tablo 19'da tüm ifadelerin faktör yükleri yer almaktadır.

Tablo 19. Kurumsal Değerler Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Kurumsal Değerler Ölçeği Göstergeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
D1	.76	
D2	.83	
D3	.83	
D4	.81	
D5	.86	
D6	.81	%61.66
D7	.82	
D9	.72	
D10	.77	
D11	.79	
D12	.59	

4.2.4.3. ÖVD Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi

Kurumsal Değerler Ölçeği'nin ardından, bir sonraki sırada yer alan ve 24 ifadeden oluşan ÖVD Ölçeği incelenmiştir. Orijinalinde beş faktörlü bir yapı gösteren ÖVD ölçeği içerisinde yer alan üçüncü ifade güvenilirlik analizi sırasında, diğer ifadelerle düşük düzeyde korelasyon göstermesi ve düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerinin 065 ile oldukça düşük seviyede olması sebebiyle elemine edilmiştir.

Ölçeğin faktör analizine uygunluğu için diğer ölçeklere ilişkin analizde olduğu gibi Barlett Küresellik Testi sonucu ve KMO katsayısı incelenmiştir. Sonucu anlamlı olan Barlett Testi ve KMO değeri (.91), ölçekteki ifadelerin faktör analizi yapılmaya uygun olduğunu göstermiştir.

ÖVD Ölçeği ile ilgili olarak gerçekleştirilen faktör analizi sürecinde 5. ve 11. ifadeler binişik olmaları sebebiyle ölçekten çıkarılmıştır. Çünkü .10 veya daha az bir farkla aynı anda birden fazla faktörün altında yer alan maddeler, binişik madde olarak adlandırılıp ölçekten çıkarılmalıdır (Büyüköztürk, 2002: 118-119). Ayrıca .50'nin altında faktör yüküne sahip olan iki ifade (V4 ve V21) analiz kapsamından çıkarılmıştır. Dolayısıyla faktör analizine dahil edilen 23 ifadeden dördü çıkartılarak ölçek 19 ifadeye indirgenmiştir. Sonuç olarak KMO değeri .90 seviyesinde gerçekleşmiş, analiz edilen toplam 19 ifade orijinalinde olduğu gibi beş faktörlü bir yapı göstermiştir. Bu ölçekle açıklanan toplam varyans %59.11 düzeyinde olup madde-faktör eşleşmeleri ve faktör yükleri Tablo 20'de yer almaktadır.

Faktör analizi sonucunda, ölçeğin ilk faktöründe dört madde yer aldığı görülmüştür. Faktör yük değerleri .53 ile 80 arasında değerler alan bu alt ölçekteki maddeler, ölçeğin orijinal halinde nezaket boyutu altında yer almaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada da aynı isimlendirme kullanılmış ve alt ölçek **nezaket** olarak adlandırılmıştır. Bununla birlikte özgün ölçekte nezaket boyutu altında yer alan bir ifade (V16), bu çalışmada bir sonraki paragrafta açıklanan katkı sağlama boyutu altında yer almıştır.

Tablo 20. ÖVD Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

ÖVD Ölçeği Göstergeleri	Nezaket	Katkı Sağlama	Centilmenlik	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Açıklanan Varyans
V24	.80					%13.77
V9	.70					
V19	.66					
V14	.53					
V6		.68				%12.75
V7		.66				
V1		.65				
V2		.59				
V16		.56				
V13			.77			%12.19
V18			.77			
V8			.71			
V23			.68			
V17				.74		%11.63
V12				.62		
V20				.61		
V22				.57		
V10					.86	%8.77
V15					.77	
Toplam						%59.11

Ölçeğe ilişkin oluşan ikinci faktördeki ifadelerin faktör yük değerleri .56 ile .68 arasında değişmiştir. Bu faktörde diğergamlıktan ve vicdanlılık faktörlerinden 2'ser, nezaket faktöründen ise 1 ifade yer almaktadır. Görüldüğü üzere, bu faktör altında ölçeğin orijinalindeki üç ayrı faktörden maddeler bulunmaktadır. Bu faktörlerden, diğergamlık ve nezaket faktörleri arasındaki benzerlik, yazın taraması bölümünde tartışılmıştı. Hatırlanacağı üzere bu iki boyut birbirine çok benzemektedir. Diğergamlık, başkalarına bir problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi ifade ederken nezaket herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engelleyecek veya etkisini azaltacak biçimde yardım etmeyi ifade etmektedir (Organ, 1988). Diğer yandan diğergamlık ve vicdanlılık faktörleri altında yer alan maddelerin bir arada görülmesi de şaşırtıcı değildir. Çünkü her iki faktör de 'çevreye katkı sağlama' temeline dayanmaktadır. Bununla birlikte, odaklandıkları nokta açısından farklılık göstermektedirler. Çünkü diğergamlık faktörü kapsamındaki katkı sağlama davranışı bireylere odaklanırken, vicdanlılık faktörü ile fayda sağlanan örgütün kendisidir (İşbaşı, 2000: 27). Diğergamlık ve vicdanlılık faktörlerinden gelen ifadeler yanında, nezaket faktöründen gelen ifadenin de odak

noktası benzerdir. İş ile ilgili problem yaşayanlara yardım etmeye odaklanan ifadenin de katkı sağlamaya ilgili olması sebebiyle, analiz sonucunda oluşan bu ikinci faktör **katkı sağlama** olarak isimlendirilmiştir.

ÖVD Ölçeği'ne ilişkin faktör analizindeki üçüncü faktör ise **centilmenlik**dir. Sportmenlik olarak da anılan bu faktör içerisinde, orijinal ölçekte beş ifade yer almaktadır. Ancak güvenilirlik analizi sonucunda, orijinal ölçekte yer alan bir ifade bu çalışmada kapsam dışı bırakılmıştır. Çünkü diğer ifadelerle olan korelasyonu çok düşüktür. Faktör analizi sonucunda üçüncü boyuttaki dört ifadenin tamamının, orijinal ölçekteki sportmenlik boyutundan geldiği görülmüş ve dolayısıyla bu boyut sportmenlik olarak adlandırılmıştır. Bu faktör altındaki ifadelerin tamamı, ölçekteki diğer ifadelerin tersine olumsuzluk içermektedir. Bu nedenle istatistik paket programlarına veri girişlerinde kodlamalar ters şekilde yapılmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri .68 ile .77 arasında değişmektedir.

ÖVD Ölçeği'ndeki dördüncü boyut içerisinde 4 ifade bulunmaktadır. Bu ifadelerin faktör yük değerleri .57 ile .75 arasında değişmiştir. Bunların üçü, orijinal ölçekte vicdanlılık boyutunda yer alıp devamsızlık yapmama, fazladan mola vermeme ve banka kurallarına uymakla ilgilidir. Kalan biri ise ölçeğin orijinalinde, sivil erdem boyutu altında yer almaktadır. Bankadaki duyuru ve mesaj benzeri açıklamaların katılımcı tarafından takip edilme düzeyini sorgulayan bu ifade, bu araştırma sonucunda vicdanlılık kapsamına girmiştir. Esasen, bu ifade kapsamında gerçekleştirilen davranışların, vicdanlılık (yüksek görev bilinci) ile de ilgili olduğunu söylemek yanlış olmaz. Çünkü duyuru ve mesaj benzeri açıklamaları okumak, yüksek görev bilincinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir. Bu açıklamalardan hareketle dördüncü boyut **vicdanlılık** olarak isimlendirilmiştir.

Faktör analizi neticesinde oluşan beşinci boyut ise iki ifadeden meydana gelmiş olup faktör yükleri .77 ve .86'dır. Bu iki ifade katılımı zorunlu olmamasına rağmen önemli toplantılara katılma ve kurum imajı için önemli görülen ancak katılımı zorunlu olmayan görevleri üstlenme ile ilgili olan, ölçeğin orijinalinde sivil erdem boyutu altında yer alan ifadelerdir. ÖVD Ölçeği'nde olduğu gibi birden çok sayıda faktör barındıran ölçeklerde bir faktörün en azından iki madde içermesinin -istisnai de olsa- kabul edilebilir olduğunu ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Raubenheimer, 2004: 60; Eisinga vd., 2013: 6) Ancak böyle bir durumda, faktörün güvenilirliğinin Cronbach Alfa katsayısı yerine Spearman-Brown güvenilirlik testi ile belirlenmesi gerekmektedir

(Eisinga vd., 2013: 6). Bu konu ile ilgili güvenilirlik analizi kısmında bilgi verilmiş olup sonuç olarak iki ifadeden oluşan son faktör, **sivil erdem** olarak adlandırılmıştır.

4.2.4.4. Performans Ölçeği'ne İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizleri kapsamında son olarak, performans ölçeği incelenmiştir. Diğer ölçeklerin analizlerinde olduğu gibi bu ölçek için de Barlett Küresellik Testi'ne ve KMO değerine bakılmıştır. Barlett testi anlamlı; KMO değeri ise .91 ile yüksektir. Dolayısıyla ölçekteki ifadelerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmaktadır.

Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda, performans ölçeği altındaki tüm ifadelerin tek bir faktör altında toplandığı görülmüştür. Çizgi grafiğindeki (scree plot) kırılma noktası, bu durumu net olarak ortaya koymaktadır. Ölçekteki tek faktör 4.75 öz değer ile toplam varyansın %59.33'ünü açıklamaktadır. Tek faktör altındaki maddelerin faktör yükleri .68 ile .86 arasında değişmektedir. Tek faktörlü yapılar ile ilgili olarak, kurumsal değerler ölçeğine ilişkin açıklamalarda detaylı olarak bilgi verilmiştir. Bu nedenle aynı açıklamalar bu ölçeğe ilişkin bilgi verirken tekrarlanmamıştır. Ölçekteki ifadelerin faktör yükleri ve açıklanan toplam varyans Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21. Performans Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Performans Ölçeği Göstergeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
P1	.75	
P2	.69	
P3	.68	
P4	.83	
P5	.82	%59.33
P6	.77	
P7	.75	
P8	.86	

Çalışmada kullanılan tüm ölçekler için keşfedici faktör analizleri gerçekleştirilmiş ve madde-faktör dağılımları ortaya konulmuştur. Her ne kadar bu ölçekler uluslararası yazında defalarda kullanmış olsa ve faktör yapıları pek çok kez ortaya konulmuş olsa da bu çalışmanın Türkiye'de (Adana) gerçekleştirilmiş olması sebebiyle örneklemin faktör dağılımlarını nasıl algıladığı araştırılmıştır. Yazında yer

alan bazı çalışmalarda, bu çalışmadaki keşfedici faktör analizi sonuçlarına paralel şekilde, ölçeklerin faktör dağılımlarının orijinal dağılıma göre farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılık, faktörlere yönelik kavramsal açıklamalarla ve yazındaki benzer çalışmaların sonuçları tartışılarak ortaya konulmuştur. Netice itibariyle faktör dağılımlarının, ölçeklerin orijinal hallerine göre gösterdiği farklılık desteklenmiştir. Bununla birlikte ortaya çıkan bu sonuç, araştırmanın hipotezlerinin güncellenmesi gereksinimini doğurmuştur. Çünkü her bir faktör, ayrı bir değişken olarak ele alınacağından değişiklik gösteren faktörlere yönelik güncellenmiş hipotezlere ihtiyaç duyulmuştur. Örneği diğergamlık faktörünün yerini katkı sağlama adı verilen faktörün alması sebebiyle, diğergamlık ile ilgili hipotezler katkı sağlama ile ilgili hale getirilmiştir. Ayrıca Etik Yaklaşım Ölçeği'nin 3 faktörlü yapı gösterdiği tespit edildiğinden bu faktörle ilgili olarak yeni hipotezler kurulmuştur. Araştırmanın hipotezlerinin, keşfedici faktör analizi sonrası oluşan güncel hali ve ilgili açıklamalar ilerleyen kısımda yer almaktadır.

Yazında ağırlıklı olarak 'idealizm' ve 'görecilik (rölativizm)' olmak üzere iki boyutta incelenen etik yaklaşım ölçeğinin, gerçekleştirilen keşfedici faktör analizi neticesinde üç boyuta ayrıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca keşfedici faktör analizi neticesinde ÖVD'nin boyutları arasında yer alan diğergamlık, vicdanlılık ve nezaket boyutundan eklenen ifadeler ile katkı sağlama olarak adlandırılmıştır. Buna göre etik yaklaşım ölçeğinin altında yer alan 3 boyutun, ÖVD'nin boyutları ve sübjektif bireysel görev performansı üzerindeki etkisine yönelik hipotezler ise aşağıda sıralanmıştır:

H_{1a}: Görecilik, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1b}: Görecilik, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1c}: Görecilik, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1d}: Görecilik, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1e}: Görecilik, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1f}: İdealizm, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1g}: İdealizm, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1h}: İdealizm, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1i}: İdealizm, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1j}: İdealizm, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1k}: Doğruluk, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.

H_{1l}: Doğruluk, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{1m}: Doğruluk, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir
H_{1n}: Doğruluk, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.
H_{1p}: Doğruluk, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.
H_{2a}: Görecilik, banka çalışanlarının subjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{2b}: İdealizm, banka çalışanlarının subjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{2c}: Doğruluk, banka çalışanlarının subjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Kurumsal değerlerin ÖVD'nin boyutları ve subjektif bireysel performans üzerindeki etkisine yönelik hipotezler şöyledir:

H_{3a}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{3b}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{3c}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.
H_{3d}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.
H_{3e}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.
H_{4a}: Kurumsal değerler, banka çalışanlarının subjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

ÖVD'nin boyutları olan katkı sağlama, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının subjektif bireysel performans üzerindeki etkilerine yönelik hipotezler ise şöyledir:

H_{5a}: Katkı sağlama, banka çalışanlarının subjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{5b}: Vicdanlılık, banka çalışanlarının subjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{5c}: Nezaket, banka çalışanlarının subjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.
H_{5d}: Centilmenlik, banka çalışanlarının subjektif bireysel performansını olumlu yönde

etkilemektedir.

H_{5e}: Sivil erdem, banka çalışanlarının subjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.

4.2.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Ölçüm Modelinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde, DFA yoluyla araştırma modelindeki gözlenen ve gizil (örtük) değişkenler arasındaki ilişkilerin test edildiği ölçüm modelinin sonuçlarına yer verilecektir.

Bu çalışmada, YEM uygulamalarında halen tartışma konusu olan tek aşamalı yaklaşım yerine iki aşamalı yaklaşım kullanılmaktadır. Tek aşamalı yaklaşımda ölçüm modeli ve yapısal model aynı anda test edilip parametre tahminleri yapılmaktadır. İki aşamalı yaklaşımda ise, önce ölçüm model test edilmekte, burada istenen model uyum iyiliği test sonuçlarına ulaşılmışsa, yapısal modelde de ölçüm modelindeki parametreler aynen kullanılmaktadır. Bu yöntem model yorumlama karmaşıklığını azalttığı için önerilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988). Hair vd. (2005: 855)'ne göre çift aşamalı yaklaşımın en önemli avantajlarından birisi ölçüm modeline ilişkin model uyum iyiliği testlerinin, yapısal modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde bir karşılaştırma aracı olarak kullanılabilmesidir. Ayrıca yapısal modelde yapısal ilişkiler ile birlikte yeniden hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahminlerinin, ölçüm modelindeki standartlaştırılmış tahminlerden yüksek oranda sapma (0,05 veya daha az) göstermemesi yorumlama karmaşıklığının olmadığı bir göstergesi niteliğindedir.

4.2.5.1. Ölçüm Modeli ve İlişkiler

Genel olarak bir YEM, ölçüm modeli bölümü ve yapısal bölüm olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır (Kaplan, 2000: 5). Ölçüm modeli, gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Gizil değişkenler (latent variables) ifadesi ile iki ya da daha fazla değişken arasındaki kovaryanslar aracılığıyla ortaya konmuş olan gözlenmemiş değişkenler ifade edilmiştir. Faktörlerin altında yer alan ifadelerse, gözlenen değişkenlerdir (observed variables). Gizil ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ifade eden ölçüm modelinin ne kadar doğru olduğu DFA ile belirlenmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 75).

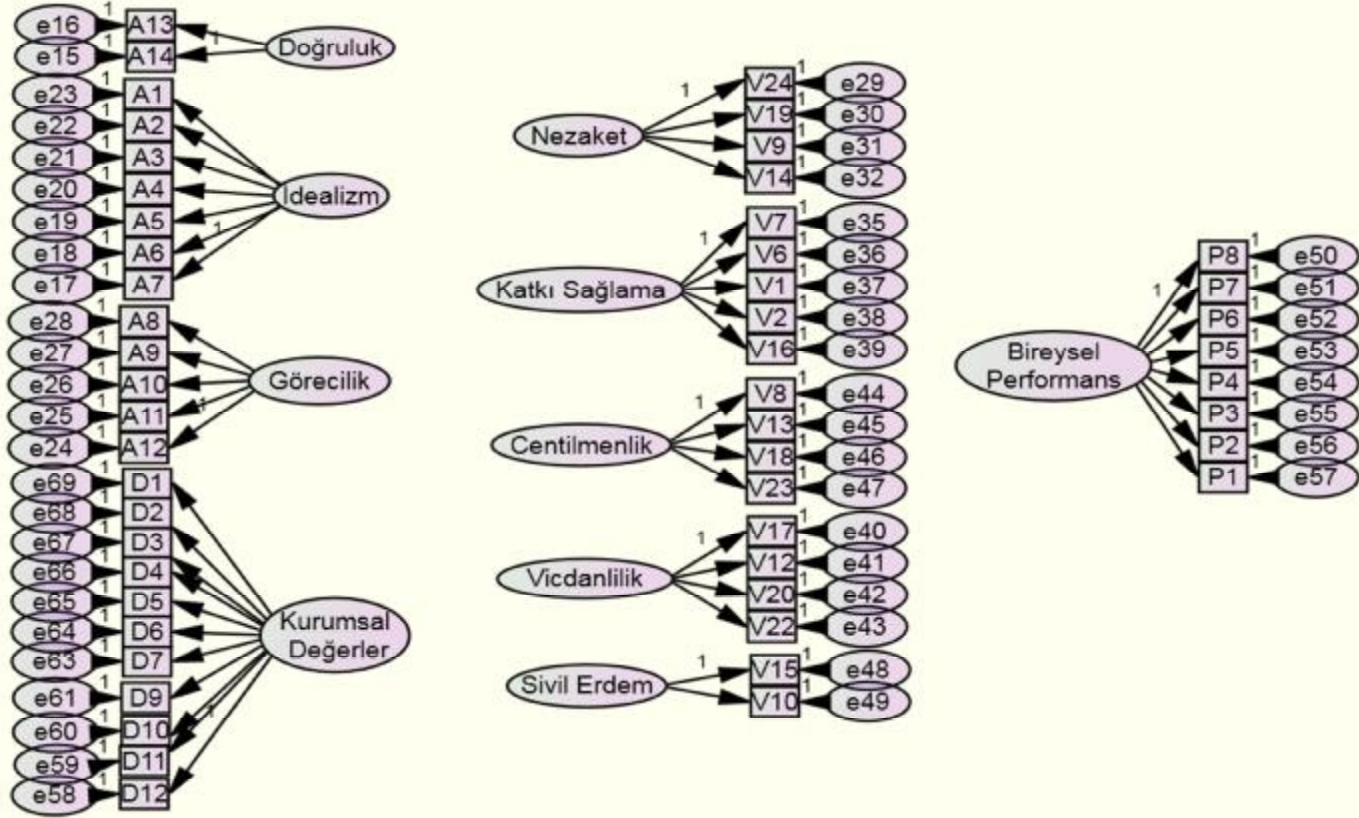
Ölçüm modeli, keşfedici faktör analizine benzetmekle birlikte ölçüm modelinde değişkenlerin bağlı olduğu gizil değişkenler tanımlanmış durumdadır (Hair vd., 2005: 772). Başka bir ifade ile DFA ile hedeflenen, belirlenen k sayıda faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğinin saptanması ve gizil değişkenler arasındaki korelasyonların belirlenmesidir (Aytaç ve Öngen, 2012: 16).

YEM kapsamında yer alan ikinci bölüm ise yapısal modeldir. Yapısal model, araştırmacının sınamak istediği modeldir. Bu model, gizil değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri ve açıklanan varyansın miktarını eş zamanlı eşitliklerle gösterir (Kaplan, 2000: 5). YEM, gizil değişkenler arasındaki yordayıcı ilişkileri ve ilişkilerin yönünü tanımlaması açısından ölçüm modelinden farklılık gösterir.

YEM ile DFA arasındaki ilişki noktasında, YEM'deki yapıların geçerliliğini ölçmek için kullanılan yöntemlerin başında DFA'nın geldiğini belirtmek gerekir. DFA, model içinde kullanılan yapıların doğruluk oranına odaklanmaktadır. Yani her yapıya ait ilgili değişkenlerin gerçekten bağlı oldukları yapıyı açıklayıp açıklamadıkları ölçülmektedir (Akyüz, 2012: 87). Modellerin şekilsel gösteriminde gözlenen değişkenler dikdörtgen, gizil değişkenler de elips şeklinde gösterilmektedir. Değişkenlere ait olan ve e sembolü ile gösterilen ölçüm hataları (hata terimleri) da daire şeklinde sunulmaktadır (Bayram, 2010: 3).

Hair vd. (2005: 800-810)'ne göre DFA'da, aşamalı bir süreç izlenir. Öncelikle teorik yapıyı temsil edilecek yapılar belirlenir. İkinci olarak belirlenen yapılara istinaden ölçüm modeli denenir. Ardından uyum istatistikleri incelenir ve son olarak da belirlenen yolların katsayıları, standardize edilmiş hata terimleri ve modifikasyon indeksleri gözden geçirilir ve nihai ölçüm modeline karar verilir. Bu açıklamalarla birlikte ölçüm modelinin, keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilmiş bir model olabileceğini savunan görüşler de mevcuttur (Şimşek, 2007: 6).

Şekil 4'te teorik ölçüm modelinde, önceki bölümlerdeki incelemeler sonucu elde edilen gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki ilişkiler yer almaktadır. Modelin gösteriminde karışıklığa neden olmamak için 10 yapı arasındaki korelasyonlar gösterilmemiştir.



Şekil 4. Ölçüm Modeli

4.2.5.2. Ölçüm Modeline İlişkin Test Sonuçları

YEM ile ilgili çalışmalarda en sık kullanılan yöntemlerden biri maksimum olabilirlik (maximum likelihood) yöntemidir (Hair vd., 2005: 741; Chou ve Bentler, 1995: 38). Bu çalışmada da kestirim yöntemi olarak maksimum olabilirlik yöntemi kullanılmıştır. Aslında bu yöntem, çoklu normal dağılım varsayımını gerektirmektedir. Ancak çarpıklığın 2'den, basıklığın 7'den küçük olduğu verilerde (çok çarpık olmayan ve aşırı basık olmayan verilerde) iyi tahminler verdiği (Bollen, 1998: 266-267; Hoyle ve Panter, 1995: 163) bilinmektedir. Dolayısıyla verilerin, maksimum olabilirlik yönteminin kullanılmasına uygun olduğu görülmektedir.

Şekil 4'te görülen ölçüm modeli tanımlanarak, AMOS adlı istatistiki bilgisayar programında test edilmiştir. Öncelikle tahmin edilen parametrelerde, uygun olmayan tahminlerin (offending estimates) olup olmadığı incelenmiştir (Hair vd., 2005: 796). Bunun sonucunda negatif ya da anlamsız hata varyansları, 1'e çok yakın veya 1'in üstünde standart katsayılar gibi sıkıntılı tahminler gözlemlenmemiştir. Ancak |2.50| değerinden büyük olmaması gereken standart hata değerlerinin bazılarının söz konusu değerden büyük olduğu görülmüştür. Gözlenen değişkenler içerisinde |2.50| değerinden büyük hata değerlerine sahip olanlar (D1, D11, V2, P6, P7) modelden çıkarılmıştır.

DFA sonucunda değerlendirilmesi gereken bir unsur da faktör yükleridir. Standart regresyon katsayısı olarak da adlandırılan faktör yüklerinin .40'ın altında bir değer almaması tercih edilmektedir (Akyüz, 2012: 87). Hatta faktörler yüklerinin .50 ya da daha yüksek düzeyde olması gerektiği ifade edilmiştir (Hair vd., 2005: 777). Bu çalışmada, faktör yükü .50'nin altında olan bir gözlenen değişken (V4) tespit edilmiştir. Söz konusu değişken analiz kapsamından çıkartılarak DFA tekrarlanmıştır. Tekrarlanan analiz sonucunda faktör yükü .50'nin altında kalan hiçbir ifade kalmamıştır. Faktör yükleri, Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler başlığı altında tablo halinde sunulmuştur.

Faktör yükleri incelendikten sonra YEM içerisinde önemli yere sahip olan modifikasyon indeks değerleri (modification indices) analiz edilmiştir. Modifikasyonlar dikkatli şekilde gerçekleştirilmelidir. Çünkü modifikasyon indekslerinin analizi sürecinde, önerilen bütün parametrelerle ilgili revizyonların yapılması YEM'in mantığı ile çelişir ve temel varsayımlardan sapılması anlamına gelir (Sümer, 2000: 63). Bu bakış açısı altında incelenen modifikasyon indeksleri sonucunda, kurumsal değerler ölçeği

altında yer alan D2 ve D5 değişkenlerinin hata terimleri (e68 ve e65) arasındaki yüksek modifikasyon indeks değeri (M.I.: 97,8) tespit edilmiştir. Yani iki değişken arasında, modelin öngördüğünden yüksek düzeyde korelasyon olduğu, dolayısıyla bu değişkenlerin hata katsayılarının da yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla söz konusu hata terimleri arasında kovaryans sağlanmış ve model tekrar tahmin edilmiştir. İkinci kez tahmin edilen modelin çıktıları incelenerek, hata terimleri arasında halen yüksek düzeyde korelasyon olup olmadığına odaklanılmıştır. Bu kez de D4 ve D6 gözlenen değişkenlerinin hata terimleri arasında yüksek korelasyon (M.I.: 50,5) gözlemlenmesi üzerine, bu iki gözlenen değişkene ait hata terimleri arasında da kovaryans sağlanmıştır. Ardından model bir kere daha denenmiş, bu durumda da A1 ve A2 değişkenleri arasında yüksek korelasyon (M.I.: 42,5) tespit edilmiştir. Hata terimlerine yönelik benzer süreçler tekrarlanmış ve model bir kez daha denenmiştir. İncelenen modifikasyon indeks değerlerinden hareketle, ilave modifikasyona gerek olmadığı kanaatine varılmıştır.

Sıkıntılı tahminler, faktör yükleri ve modifikasyon değerleri ile ilgili analizlerin ardından ölçüm modelinin test sonuçları değerlendirilmiştir. Sonuçların yorumlanmasından önce modelin uyum iyiliği ölçütleri (indeksleri) ile ilgili bilgi verilmesi uygun görülmüştür. Uyum iyiliği ölçütleri arasından ilk olarak, ki-kare değerine (CMIN ya da X^2) değinilecektir. Bu değer kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkı gösterir. Ancak ki-kare değerinin; örneklem büyüklüğü, parametre sayısı, dağılım gibi faktörlere duyarlılığı sebebiyle tek başına kullanılması yeterli olmaz. Daha çok ki-kare değerinin, serbestlik derecesine bölümü sonucu elde edilen değerin (CMIN/DF) kullanıldığı görülmektedir. Bu değerin (CMIN/DF) beş ya da daha altında bir değere sahip olması modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğu sonucu verir (Şimşek, 2007: 13-14). Ayrıca bu değerin ikiden küçük olmasının uyum iyiliğinin iyi seviyede olduğunu gösterdiği ifade edilmiştir (Schermelleh-Engel vd., 2003). Diğer uyum iyiliği ölçütleri arasında yer alan CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) ve TLI (Tucker-Lewis Index) değerleri de sıklıkla kullanılan ölçütlerdir. Bu ölçütler arasından 'Bentler Comparative Fit Index' olarak da anılan CFI, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. 1 değerine yaklaşan bir CFI değeri, artan uyum iyiliğine işaret etmektedir. CFI, bağımsızlık modelinin (gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını öngören model) ürettiği

kovaryans matrisi ile önerilen YEM modelinin ürettiği kovaryans matrisini karşılaştırır ve ikisi arasındaki oranı verir. TLI ise karşılaştırdığı modellerin kovaryans matrislerini, serbestlik derecelerini de hesaba katarak karşılaştırmaktadır (Sümer, 2000: 61). Bir başka ölçüt olan RMSEA içinse .05'e eşit ya da daha küçük bir RMSEA değerinin iyi uyumu; .05 ila .08 arası bir değer ise kabul edilebilir uyumu gösterdiği ifade edilmiştir (Bayram, 2010: 72). SRMR değeri de 0'a yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. SRMR'nin de .06'dan küçük olması beklenmektedir (Hair vd., 2005: 753).

Ölçüm modeline ilişkin test sonuçlarına geçmeden önce referans alınan değerlerin tamamının örnekleme, ölçek türlerine, verilerin dağılımsal özelliklerine ve değişken sayısına göre değişiklik gösterebildiğini hatırlatmakta yarar görülmüştür (Sharma, Mukherjeeb, Kumar ve Dillond; 2005). Dolayısıyla her durum için geçerli tek ve kesin referans değerler bulunmadığından, araştırmacıların üzerinde çalıştıkları modelleri değerlendirirken, birden fazla gösterge kullanmaları önerilmektedir (Nakıboğlu, 2008: 111). Bu çalışmada da önerilen yol izlenmiş, DFA'nın uyum ölçütlerinin sunumunda Hu ve Bentler (2009)'in ikili ölçüm sunumu kullanılmıştır. İkili ölçüm modelinin kullanımı ile modelin doğrulayıcılığını gösteren ölçüt ile modelin hatasını gösteren ölçütün sunumunun, Tip I ve Tip II hatayı minimize ettiği ileri sürülmektedir (Hu ve Bentler, 2009: 27). Buna göre TLI, BL89, RNI, CFI veya Gamma Hat ölçütlerinden biri ve SRMR ve RMSEA ölçütlerinin sunumu gerekmektedir.

Uyum ölçütleri ile ilgili olarak yapılan açıklamaların ardından Tablo 22'de ölçüm modelinin iyiliğine yönelik oranlar paylaşılmıştır. Ölçütlerin referans değerleri ile ilgili olarak Hair vd. (2005: 753) temel alınmıştır.

Tablo 22. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler	Ölçüm Modeli Sonuçları
DF (sd)	-	986
CMIN	-	1604.35
CMIN/DF	<5 kabul edilebilir <2 iyi	1.63
P değeri	-	.00
CFI	≥.90	.94
RMSEA	≤.07	.04
SRMR	<.06	.04
TLI	≥.90	.93

Ölçüm modelinin analiz sonuçlarına göre modelin p değeri anlamlıdır ($p < .00$). Bu değer beklenen kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki farkın değerinin anlamlılığını ifade eder. Ancak p değerinin anlamlılığı; modelin karmaşıklığı, parametre sayısı, örneklem büyüklüğü gibi faktörlerle ilişkili olduğundan, bu değer tek başına kullanılarak model ile ilgili yorum yapılması doğru değildir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk., 2012). Bu nedenle tablodaki diğer ölçütleri de incelemek gerekmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesi değerine (CMIN/DF) bakıldığında, söz konusu değer 2'den küçük olduğu için bu değer iyi seviyede olduğu söylenebilir. CFI ve TLI değerleri de referans değer olan .90'ın üzerindedir. RMSEA ve SRMR değerlerine ilişkin ölçüm modeli sonuçlarının her ikisinin de iyi uyum iyiliğine karşılık geldiği görülmektedir.

4.2.5.3. Yapı Geçerliliği ve Ölçüm Modeline İlişkin Tahminler

Faktöryel geçerlilik olarak da anılan yapı geçerliliği, anket formunda yer alan ifadelerin gizil değişkenleri açıklama düzeyleri ile ilgilidir. Başka bir ifadeyle gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri ne derece açıkladığını ifade eder (Hair vd., 2005: 776). Ölçüm modelinin geçerliliği uyum indekslerinin incelenmesi ve yapı geçerliliği ölçümlerinin değerlendirilmesi yoluyla sınanmaktadır. Ölçüm modeline ilişkin yapı geçerliliği istatistiklerini sunması, DFA'nın en önemli faydalarından biridir (Hair vd., 2005: 745). Yapı geçerliliği dört temel öğeden oluşmakta (Hair vd., 2005: 776-778) olup aşağıda sıralanmıştır.

1. Birleşme Geçerliliği (Convergent Validity)
2. Nomolojik Geçerlilik (Nomological Validity)
3. Ayırma Geçerliliği (Discriminant Validity)
4. Yüzey Geçerliliği

Birleşme geçerliliği, belirli bir yapının göstergeleri olan gözlenen değişkenlerin yüksek miktarda varyansı paylaşmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Bu geçerliliği değerlendirmek amacıyla faktör yükleri, açıklanan varyans ve yapı güvenilirliği kullanılmaktadır.

Birleşme geçerliliğinin ilk göstergesi, gözlenen değişkenlerin faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması beklenmekte birlikte bu değer .30'un altında

olmaması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002; Eroğlu, 2008). Faktör yüklerinin .50 ya da daha yüksek düzeyde olması gerektiği ifade edilmiştir (Hair vd., 2005: 777). Ancak davranış bilimleri açısından faktör yük değerlerinin .45 ve üzerinde olması madde seçimi için makul bir ölçüttür (Büyüköztürk, 2007: 124). Çünkü .71 üzeri faktör yükleri mükemmel, .63 ila .70 arası çok iyi, .55 ila .62 arası iyi, .45 ila .54 arası normal ve .32 ila .44 arası zayıf olarak değerlendirilir (Tabacknick ve Fidell, 2007). Gözlemlenen her bir değişkenin kendi gizli değişkeni üzerindeki standart yükü 0.51 ila 0.94 arasında değişmektedir. Her bir ifadenin, bağlı olduğu faktör altında istatistiksel olarak anlamlı yüke sahip olması sebebiyle (Van Dyne ve LePine, 1998: 112) birleşme geçerliliğinin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca yapı güvenilirliği (CR) değerlerinin .50'den yüksek olması da birleşme geçerliliğinin sağlandığını desteklemektedir.

Gözlenen değişkenlerin, gizil değişkenlerle ilişkisini gösteren faktör yükleri ve faktörlerin yapı güvenilirliği değerleri (CR) Tablo 23'de yer almaktadır.

Tablo 23. Ölçüm Modeline İlişkin Faktör Yükleri ve Yapı Güvenilirlikleri

Yapılar/Değişkenler	Faktör Yükleri	CR	Yapılar/Değişkenler	Faktör Yükleri	CR
İdealizm		.85	V19	.72	
A1	.66		V9	.67	
A2	.67		V14	.68	
A3	.77		Katkı Sağlama		.72
A4	.66		V7	.66	
A5	.63		V6	.53	
A6	.63		V1	.73	
A7	.63		V16	.52	
Görecilik		.80	Vicdanlılık		.71
A8	.69		V17	.70	
A9	.77		V12	.51	
A10	.66		V20	.52	
A11	.58		V22	.72	
A12	.69		Centilmenlik		.74
Doğruluk		.89	V8	.69	
A13	.94		V13	.63	
A14	.63		V18	.69	
Kurumsal Değerler		.92	V23	.65	
D12	.72		Sivil Erdem		.76
D10	.55		V15	.61	
D9	.74		V10	.92	
D7	.70		Performans		.88
D6	.81		P8	.63	
D5	.78		P5	.82	
D4	.82		P4	.77	
D3	.78		P3	.86	
D2	.81		P2	.63	
Nezaket		.78	P1	.63	
V24	.85				

Birleşme geçerliliği ile birlikte yapı geçerliliğinin iki ögesi olan nomolojik ve ayırışma geçerliliklerinin incelenmesi için ölçüm modelindeki yapıların standartlaştırılmış korelasyon matrislerinin incelenmesi gerekmektedir (Tablo 24). Nomolojik geçerlilik, teoriden yola çıkar ve bir ölçüm modelindeki yapıların ortak bir anlam ifade edebilmeleri için birbirleriyle anlamlı şekilde ilişkili olmalarını ifade eder. İlgili olguların ölçümlendiği ölçekler arası anlamlı korelasyonların tespit edilmesi bu açıdan bir nomolojik geçerlilik kanıtı niteliğindedir. Ayırışma geçerliliği ise yapıların birbirlerinden farklılıklarını gösterir (Hair vd., 2005: 778). Buna göre ayırışma geçerliliği, bir yapının diğerlerinden farklı bir olguyu kapsadığını ve söz konusu olgunun çalışmada yer alan diğer yapılardan farklı olduğunu vurgular. Yani modeldeki yapılar yüksek ayırışma geçerliliğine sahipse bu durum yapıların benzersiz olduğunu ve her bir yapının başka bir yapının açıklayamadığı bir bilgiyi ortaya koyduğunun göstergesi niteliğindedir. Eğer iki gizil değişken arasındaki korelasyon .90'dan yüksekse, bu değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığı yani değişkenlerin ayrıştığı sonucu ortaya çıkar (Ghadi, Alwi, Bakar ve Talib, 2012: 140). Tablo 24'teki korelasyon değerlerinden hareketle ayırışma geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. Sübjektif bir değerlendirme olan yüzey geçerliliği ile ilgili olarak Geçerlilik ve Güvenilirlik kısmında bilgi verilmiştir.

Tablo 24. Doğrulayıcı Faktör Analizi İçin Faktör Korelasyon Değerleri

Faktörler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kurumsal Değerler (1)	1									
Performans (2)	.24	1								
Sivil Erdem (3)	.39	.40	1							
Centilmenlik (4)	.11	.30	.26	1						
Vicdanlılık (5)	.39	.68	.61	.36	1					
Katkı Sağlama (6)	.40	.62	.51	.35	.71	1				
Nezaket (7)	.36	.58	.50	.38	.80	.81	1			
Görecilik (8)	.11	.07	.13	-.14	.10	.11	.12	1		
İdealizm (9)	.14	.37	.16	.13	.39	.38	.38	-.10	1	
Doğruluk (10)	.01	-.07	.01	-.16	-.10	.03	-.01	.39	-.22	1

4.2.6. Yapısal Eşitlikler ve Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Çalışmanın bu bölümünde araştırma modelindeki yapısal eşitlikler, yapısal eşitliklerin modellenmesi ve modelin test edilmesi ile ilgili konulara yer verilecektir. Ancak alt başlıklara geçmeden önce, araştırma kapsamındaki verilerin analizinde neden YEM kullanıldığı kısaca ifade edilmeye çalışılacaktır.

YEM; kovaryans yapı analizleri, gizil değişkenlerin modellenmesi, doğrusal yapısal ilişkiler, nedensel modelleme gibi terimlerle de tanımlanmaktadır (Nakıboğlu, 2008: 110). YEM, temel olarak gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir. YEM'in geleneksel yöntemlere olan üstünlükleri sebebiyle, sosyal bilimciler arasında son yıllarda model sınaması ve veri analizlerinde yoğun şekilde kullanıldığı görülmektedir. (Sümer, 2000: 49).

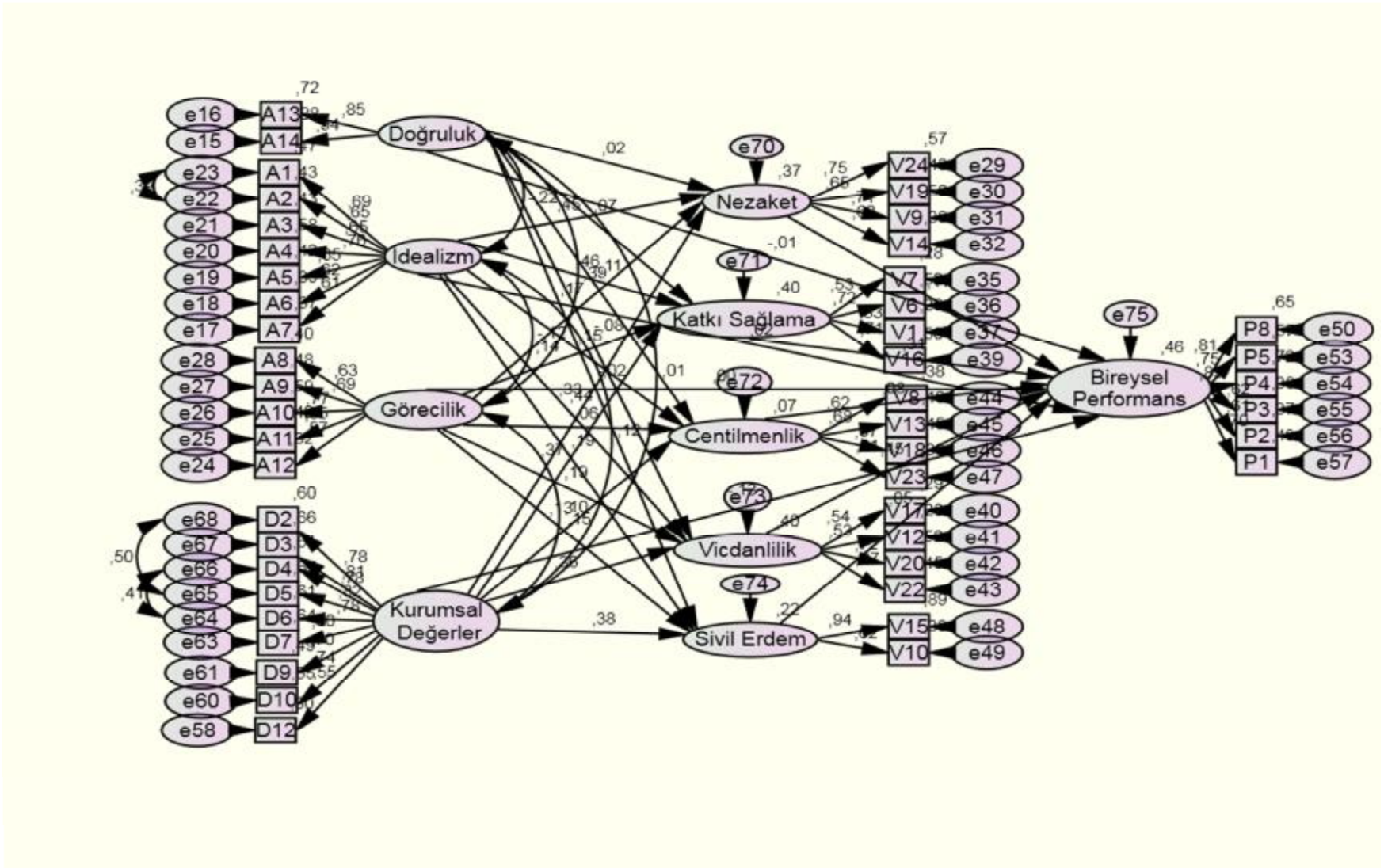
YEM'in bilimsel araştırmalarda en çok kullanılan istatistiksel yöntemler olan varyans analizi (ANOVA), çok değişkenli varyans analizi (MANOVA), faktör analizi, regresyon analizi gibi yöntemlerden en büyük farkı, değişkenler arasındaki ilişkinin ya da ilişkilerin modeller şeklinde incelenmesine olanak sağlamasıdır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006). Başka bir ifade ile YEM'in en önemli üstünlüklerinden biri, değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesine imkan vermesi yanında kuramsal modellerin sınanmasına da imkan vermesidir (Yılmaz, 2004). Akyüz (2012: 87) ve Sümer (2000: 51) de YEM'in; sebep sonuç ilişkilerini açıklarken modellerin bir bütün olarak test edilmesine imkan vermesi, çok sayıda istatistiksel aşama yerine tek bir işlemle sonuç verebilmesi, ölçüm hatalarına yer vermesi ve bunlara yönelik düzeltmeler yapma imkanı vermesi sebebiyle benzerlerine kıyasla üstün bir istatistiksel teknik olduğunu ifade etmişlerdir.

4.2.6.1. Araştırma Modelindeki Yapısal Eşitlikler

Araştırma modelindeki yapısal eşitliklere geçmeden önce YEM çalışmalarında kullanılan iki terimle ilgili bilgi verilmesi uygun görülmüştür. YEM çalışmalarında bazı bağımsız değişkenler modelde aynı zamanda bağımlı değişken haline gelebilmektedir. Örneğin bu çalışmada ÖVD'nin boyutlarını oluşturan değişkenler (nezaket, katkı sağlama, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem); etik yaklaşımın

boyutlarını oluşturan değişkenlerle (idealizm, görecilik ve doğruluk) olan ilişkilerinde bağımlı değişkenlerdir. ÖVD'nin boyutları olan değişkenler diğer yandan performans değişkeni ile olan ilişkilerinde bağımsız değişken konumundadırlar. Bu nedenle, YEM çalışmalarında karışıklık yaratmamak adına, bağımlı ve bağımsız değişkenler ayrımı yerine dışsal ve içsel değişkenler kavramları kullanılmaktadır. Modelde hiçbir değişken tarafından tahmin edilmeyen değişkenlere dışsal değişkenler (exogenous variables), en az bir değişken tarafından tahmin edilen değişkenlere de içsel değişkenler (endogenous variables) denmektedir.

YEM'de içsel ve dışsal olarak adlandırılan değişkenlerin yanı sıra gözlenen ve gizil değişkenlerin de yer aldığından söz edilmişti. Hatırlanacak olursa, gizil değişkenler kuramsal olarak var oldukları düşünölen ancak birtakım göstergeler aracılığıyla ölçülebildikleri varsayılan yapılardır. Gizil değişkenlerin ölçümüne aracılık eden göstergelere ise gözlenen değişken denilmektedir (Şimşek, 2007). Bu açıklamalardan hareketle modelde 4 adet dışsal, 6 adet de içsel değişken olduğu ortaya çıkmaktadır. H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 'ün alt hipotezleri, dışsal değişkenler ile içsel değişkenler arasındaki 24 ilişkiyi göstermektedir. İçsel değişkenler arasındaki 5 ilişki ise H_5 'in alt hipotezleri ile gösterilmiştir. Şekil 5'te yapısal model yer almaktadır.



Şekil 5. Araştırmaya İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli

4.2.6.2. Kestirim Yönteminin ve Girdi Matrisinin Seçimi

Yapısal eşitliklerin modellenmesine ilişkin uygulamada kestirim yönteminin ve girdi matrisinin seçiminde, DFA'nın ilgili bölümünde yer alan açıklamalar temel alınmıştır. Bu doğrultuda girdi matrisi olarak verilere ilişkin kovaryans matrisinden hesaplanan asimptotik kovaryans matrisi, kestirim yöntemi olarak da en yüksek olasılık (Maximum Likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Uygulama, istatistiki bilgisayar paket programı AMOS aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

4.2.6.3. YEM'e İlişkin Test Sonuçları

Yapısal model Şekil 5'te görüldüğü gibi tanımlanarak istatistiki bilgisayar paket programı olan AMOS'ta test edilmiştir. Öncelikle tahmin edilen parametrelerde, sıkıntılı tahminlerin (offending estimates) olup olmadığına bakılmıştır (Hair vd., 2005: 796). Bunun sonucunda negatif ya da anlamsız hata varyansları, 1'e çok yakın veya üstünde standart katsayılar ve aşırı yüksek standart hatalar gibi sıkıntılı tahminler gözlenmemiştir. İncelemelerde herhangi bir problemle karşılaşılması nedeniyle modelin uyum iyiliğinin incelenmesi kısmına geçilmiştir.

Tıpkı ölçüm modelinde olduğu gibi YEM'de de uyum iyiliği ölçütleri ele alınmıştır. YEM'den önce gerçekleştirilen ölçüm modeli sonuçları, aynı örneklemin ve aynı değişkenlerin kullanıldığı YEM için bir temel niteliği taşır. Aslında yapısal model, ölçüm modelinden daha iyi uyum göstermez. Ancak yapısal modeldeki uyum iyiliği sonuçlarının, ölçüm modeline kıyasla çok kötü olması da beklenmez. Zira bu durum, yapısal modelin geçerliliği ile ilgili önemli soru işaretleri yaratır (Hair vd., 2005: 857).

Yapısal modelin sonuçlarına göre, uyum ölçütleri referans değerlerle karşılaştırıldığında, ölçütlerin kabul edilebilir seviyede oldukları görülmüştür. Ancak yine de modifikasyon indeksleri (M.I.) incelenmiştir. Modifikasyon indeks değerlerinin en yüksekinin, içsel değişkenler olan nezaket – katkı sağlama ve nezaket – vicdanlılık boyutlarının hata terimleri (e70-e71 ve e70-e73) arasında gerçekleştiği görülmüştür. Ancak Hair vd. (2005)'ne göre, teorik olarak çok sağlam bir gerekçeye dayanmadığı sürece, içsel değişkenlerin hata terimleri arasında ilişki tanımlamak kesinlikle tavsiye edilmemektedir. Diğer yandan yazında, ÖVD boyutları içerisinde yer alan ve bu çalışmada içsel değişken niteliğinde olan nezaketin ÖVD'nin diğer boyutlarıyla ilişkili

olduğu görülmüştür. Hatta bazı araştırmalarda nezaketin diğer boyutlarla birlikte tek bir boyut oluşturduğuna da rastlanılmıştır. Ancak bu durum, içsel değişkenlerin hata terimleri arasında kovaryans sağlamayı gerektirecek kadar güçlü bir gerekçe değildir. Ayrıca yazında ÖVD Ölçeği'nin beş boyutlu yapısı kabul gördüğü için, nezaket ve diğer iki boyutun hata terimleri arasında herhangi bir bağlantı kurulmamasına karar verilmiştir.

Modele ilişkin uyum iyiliği sonuçları Tablo 25'te yer almaktadır. Tablo 25 incelendiğinde CMIN/df (X^2/sd) değerinin, RMSEA, SRMR ve CFI değerlerinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu; TLI değerinin ise referans değere çok yakın olduğu görülmektedir. Dolayısıyla verilerin, kurulan modele uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 25. YEM Uyum İyiliği Sonuçları

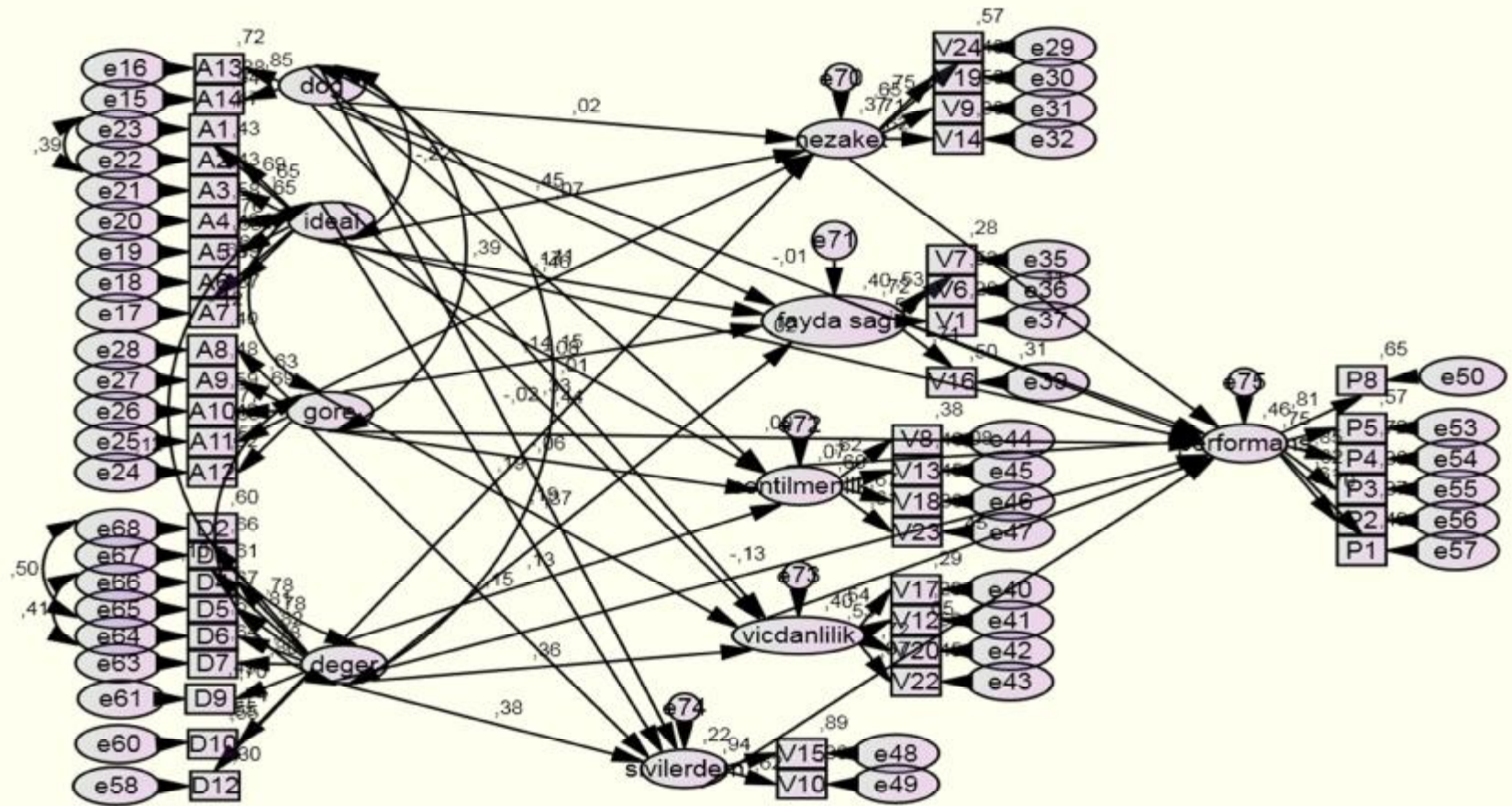
Uyum İyiliği Ölçütleri	Referans Değerler	Ölçüm Modeli
DF (sd)	-	
CMIN	-	
CMIN/DF	<5 kabul edilebilir <2 iyi	2.00
P değeri	-	.00
CFI	≥.90	.90
RMSEA	≤.07	.05
SRMR	<.06	.04
TLI	≥.90	.89

Hair vd. (2005: 862) yapısal modele ilişkin analizlerde model uyum indeksleriyle beraber DFA ve yapısal model sonucunda elde edilen faktör yüklerinin arasında karşılaştırma yapılmasını önermektedirler. Çünkü faktör yüklerinin her iki aşamada da karşılaştırılması, parametrelerin sabitliğini göstermekte, yani modelin geçerliliğini desteklemektedir. Tablo 26'da görüldüğü gibi, yapısal modeldeki faktör yükleri ve DFA sonuçları arasında ciddi bir farklılık görülmemektedir. Dolayısıyla modelin geçerliliği desteklenmektedir. Yapısal modeldeki ilişkiler ile birlikte yeniden hesaplanan standartlaştırılmış parametre tahminlerinin, ölçüm modelindeki standartlaştırılmış tahminlerden yüksek oranda (.05 ve ya daha çok) sapma göstermemesi aynı zamanda yorumlama karmaşıklığının olmadığına göstergesidir.

Tablo 26. Doğrulayıcı Faktör Analizi ile YEM Analizlerindeki Faktör Yüklerinin Karşılaştırılması

Yapılar/ Değişkenler	DFA için Standart Regresyon Katsayısı	YEM için Standart Regresyon Katsayısı	Yapılar/ Değişkenler	DFA için Standart Regresyon Katsayısı	YEM için Standart Regresyon Katsayısı
İdealizm			Performans		
A1	.69	.69	P1	.72	.70
A2	.66	.66	P2	.63	.61
A3	.67	.66	P3	.63	.62
A4	.77	.77	P4	.86	.85
A5	.66	.66	P5	.77	.75
A6	.63	.63	P8	.82	.81
A7	.63	.62	Nezaket		
Görecilik			V9	.68	.69
A8	.63	.63	V14	.66	.65
A9	.69	.69	V19	.67	.66
A10	.77	.77	V24	.72	.73
A11	.66	.65	Katkı Sağlama		
A12	.58	.57	V1	.52	.53
Doğruluk			V6	.73	.73
A13	.85	.85	V7	.53	.51
A14	.94	.94	V16	.70	.71
Kurumsal Değerler			Centilmenlik		
D2	.78	.78	V8	.63	.62
D3	.81	.81	V13	.69	.68
D4	.78	.78	V18	.65	.67
D5	.82	.82	V23	.61	.61
D6	.78	.78	Sivil Erdem		
D7	.81	.80	V10	.63	.61
D9	.70	.70	V15	.92	.95
D10	.74	.74	Vicdanlılık		
D12	.55	.55	V12	.52	.53
			V17	.51	.54
			V20	.72	.72
			V22	.69	.67

Modele ilişkin uyum iyiliği sonuçları kabul edilebilir seviyelerde görülmekle birlikte model geçerliliğine ilişkin savlar, hipotezlerde yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin gücünün ve yönünün de incelenmesini gerektirmektedir (Hair vd., 2005: 862). Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye geçmeden önce, araştırma modelindeki katsayıların program çıktısı üzerinden ortaya konulması uygun görülmüştür. Modeldeki katsayılar ve R² değerleri, Şekil 6'da yer almaktadır.



Şekil 6. YEM'e İlişkin Standartlaştırılmış Değerler

Değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanırken R^2 değerinin, gözlemlenen değişkenlerin çoklu korelasyon katsayılarının karelerini ifade ettiğini vurgulamak gerektir. Yani R^2 değeri; belirli sayıdaki değişkenin, üzerinde etkili oldukları başka bir değişkeni ne kadar iyi ölçtüğünü ortaya koyar. Söz konusu değer de dahil olmak üzere modele ilişkin değerlerin tamamı, Tablo 27’de sunulmuştur.

Araştırmanın bulgulara göre, değişkenler arasındaki ilişkilerle genel olarak anlamlı sonuçlar ortaya konulmuştur. İlişkiler incelenirken öncelikle ÖVD’nin boyutlarının, bireylerin etik yaklaşımlarından ve kurumsal değerlerden ne düzeyde etkilendiğine bakılmıştır. Bu süreçte ÖVD’nin boyutları arasından öncelikle nezaket ve vicdanlılık, ardından katkı sağlama ve sivil erdem, son olarak da centilmenlik incelenmiştir.

Tablo 27. Araştırma Modeline İlişkin Hesaplanan Değerler

Değişkenler	Katsayı	Standart Hata	C.R.	Anlamlılık (p)	R ²
Nezaket - Görecilik	.12	0,04	2,81	<.01	.37
Nezaket - İdealizm	.33	0,05	7,20	<.01	
Nezaket - Doğruluk	.01	0,02	0,34	.74	
Nezaket - Kurumsal Değerler	.24	0,04	5,89	<.01	.40
Katkı Sağlama - Görecilik	.08	0,03	2,27	<.05	
Katkı Sağlama - İdealizm	.26	0,04	6,38	<.01	
Katkı Sağlama - Doğruluk	.02	0,02	1,30	.19	.40
Katkı Sağlama - Kurumsal Değerler	.21	0,04	5,70	<.01	
Vicdanlılık - Görecilik	.17	0,06	2,99	<.01	
Vicdanlılık - İdealizm	.43	0,07	6,28	<.01	.40
Vicdanlılık - Doğruluk	-.04	0,03	-1,37	.17	
Vicdanlılık - Kurumsal Değerler	.35	0,06	5,64	<.01	
Centilmenlik - Görecilik	-.05	0,06	-0,88	.38	.08
Centilmenlik - İdealizm	.14	0,06	2,46	<.05	
Centilmenlik - Doğruluk	-.06	0,03	-1,77	.08	
Centilmenlik - Kurumsal Değerler	.12	0,05	2,26	<.05	.22
Sivil Erdem - Görecilik	.22	0,09	2,6	<.01	
Sivil Erdem - İdealizm	.30	0,08	3,65	<.01	
Sivil Erdem - Doğruluk	-.02	0,05	-0,34	.74	.46
Sivil Erdem - Kurumsal Değerler	.60	0,09	6,84	<.01	
Performans - Görecilik	.00	0,04	-0,04	.97	
Performans - İdealizm	.01	0,06	0,22	.83	.46
Performans - Doğruluk	-.01	0,02	-0,29	.77	
Performans - Nezaket	.11	0,06	1,72	.09	
Performans - Katkı Sağlama	.39	0,09	4,16	<.01	.46
Performans - Vicdanlılık	.34	0,06	5,57	<.01	
Performans - Centilmenlik	.07	0,04	1,65	.10	
Performans - Sivil Erdem	.02	0,02	1,01	.32	.46
Performans - Kurumsal Değerler	.10	0,05	-1,93	<.05	

Bulgulara göre göreciliğin (.12, $p < .01$), idealizmin (.33, $p < .01$) ve kurumsal değerlerin (.24, $p < .01$) nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye ($R^2 = .37$) sahip olduğu ve etkinin yönünün pozitif olduğu görülmüştür. Görecilik, idealizm ve kurumsal değerler bir bütün olarak nezaket değişkenindeki değişimin %37'sini açıklayabilmektedir. Doğruluk değişkeninin nezaket üzerindeki etkisinin (.01, $p > .05$) ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Ardından ÖVD'nin başka bir boyutu olan vicdanlılığın, dışsal değişkenlerden ne düzeyde etkilendiğine bakılmıştır. Sonuçlara göre görecilik (.17, $p < .01$), idealizm (.43, $p < .01$) ve kurumsal değerler (.35, $p < .01$), vicdanlılık üzerindeki anlamlı ve pozitif etkiye ($R^2 = .40$) sahipken, doğruluk değişkeninin etkisi (-.04, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla

vicdanlılığın, dışsal değişkenler tarafından %40 düzeyinde açıklandığı belirlenmiştir. Benzer şekilde göreciliğin (.08, $p < .05$), idealizmin (.26, $p < .01$) ve kurumsal değerlerin (.21, $p < .01$), katkı sağlama üzerinde anlamlı etkiye ($R^2 = .40$) sahip olduğu, ancak doğruluk değişkeninin etkisinin (.02, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Sivil erdem boyutu incelendiğinde de göreciliğin (.22, $p < .01$), idealizmin (.30, $p < .01$) ve kurumsal değerlerin (.60, $p < .01$) sivil erdem üzerinde anlamlı etkiye sahip oldukları ($R^2 = .22$) ancak doğruluk değişkeninin etkisinin (-.02, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Son olarak centilmenlik değişkeni ele alındığında ise idealizmin (.14, $p < .05$) ve kurumsal değerlerin (.12, $p < .05$) centilmenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu ($R^2 = .08$) ancak etkilerinin ÖVD'nin diğer boyutlarında olduğu gibi yüksek seviyede olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak dört dışsal değişkenden üçü (idealizm, görecilik ve kurumsal değerler), ÖVD'nin boyutlarından nezaket, katkı sağlama, vicdanlılık ve sivil erdem üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkiye sahiptir. Ancak doğruluk, ÖVD boyutlarının hiçbiri üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir.

Araştırmanın başka bir içsel değişkeni olan performansın, diğer değişkenler tarafından nasıl ve ne düzeyde etkilendiğinin tespiti ile yapısal eşitliğe ilişkin test sonuçları kısmı tamamlanmış olacaktır. Elde edilen bulgulara göre dışsal değişkenler arasında yer alan ve her biri bireyin etik yaklaşımının boyutları arasında yer alan görecilik, idealizm ve doğruluk boyutlarından hiçbiri performans üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Diğer yandan kurumsal değerlerin (.10, $p < .05$) performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak ÖVD'nin boyutlarının performans üzerindeki etkisine bakılmıştır. Katkı sağlamanın (.39, $p < .01$) ve vicdanlılığın (.34, $p < .01$) performans üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu ancak nezaketin (.11, $p > .05$), centilmenliğin (.34, $p > .05$) ve sivil erdem (.02, $p > .05$) etkilerinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Sonuç olarak kurumsal değerlerin, katkı sağlamanın ve vicdanlılığın performans boyutundaki değişimin %46'lık kısmını açıkladıkları tespit edilmiştir.

4.2.6.4. Hipotez Testleri

Bu bölümde; öncelikle araştırmanın kapsamı ve yöntemine, gözlem birimlerinin yer aldığı bankacılık sektörüne, araştırmanın amacı ve önemine, modeline,

hipotezlerine, evreni ile örnekleme ve veri toplama yöntemine odaklanılmıştır. Kullanılan ölçekler ile ilgili olarak verilen bilgilerin ardından anketin pilot uygulamasına geçilmiş, geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinin ardından keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ölçüm modeli ve YEM test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre desteklenen ya da desteklenmeyen araştırma hipotezleri Tablo 28’de yer almaktadır. Bir sonraki bölümde ise hipotez sonuçları değerlendirilmekte, alanda yapılan diğer çalışmaların bulguları ile araştırma bulgularının benzerlikleri ve farklılıkları ele alınmaktadır. Ayrıca bazı öneriler sunulmaktadır.

Tablo 28. Hipotez Testleri

Hipotezler	Anlamlılık	Sonuç
H _{1a} :Görecilik, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.	<.05	Desteklendi
H _{1b} :Görecilik, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1c} :Görecilik, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1d} :Görecilik, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.	.38	Desteklenmedi
H _{1e} :Görecilik, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1f} :İdealizm, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1g} :İdealizm, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1h} :İdealizm, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1i} :İdealizm, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.	<.05	Desteklendi
H _{1j} :İdealizm, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{1k} :Doğruluk, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.	.19	Desteklenmedi
H _{1l} :Doğruluk, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	.17	Desteklenmedi
H _{1m} :Doğruluk, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.	.74	Desteklenmedi

Tablo 28. (Devamı)

H _{1n} : Doğruluk, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.	.08	Desteklenmedi
H _{1p} : Doğruluk, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.	.74	Desteklenmedi
H _{2a} : Görecilik, banka çalışanlarının sübjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.	.97	Desteklenmedi
H _{2b} : İdealizm, banka çalışanlarının sübjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.	.83	Desteklenmedi
H _{2c} : Doğruluk, banka çalışanlarının sübjektif bireysel görev performansını olumlu yönde etkilemektedir.	.77	Desteklenmedi
H _{3a} : Kurumsal değerler, banka çalışanlarının katkı sağlamalarını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{3b} : Kurumsal değerler, banka çalışanlarının vicdanlılığını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{3c} : Kurumsal değerler, banka çalışanlarının nezaketini olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{3d} : Kurumsal değerler, banka çalışanlarının centilmenliğini olumlu yönde etkilemektedir.	<.05	Desteklendi
H _{3e} : Kurumsal değerler, banka çalışanlarının sivil erdemini olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{4a} : Kurumsal değerler, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	<.05	Desteklenmedi
H _{5a} : Katkı sağlama, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{5b} : Vicdanlılık, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	<.01	Desteklendi
H _{5c} : Nezaket, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	.09	Desteklenmedi
H _{5d} : Centilmenlik, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	.10	Desteklenmedi
H _{5e} : Sivil erdem, banka çalışanlarının sübjektif bireysel performansını olumlu yönde etkilemektedir.	.32	Desteklenmedi

BÖLÜM V

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Teknolojik ilerlemelerin hızla yayılması ve örgütlerin bu gelişmeleri kısa süre içerisinde üretim süreçlerine adapte edebilmeleri, rekabetin yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bu ortamda örgüt performansını artırmada, insan kaynağı yapılanması belirleyici hale gelmiştir. Çünkü örgütler pek çok teknik uygulama ve altyapıyı sistemlerine entegre etseler de insan kaynağı yapılanması kolaylıkla taklit edilemeyen nitelikte olduğundan rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Sonuç olarak insan kaynağının öneminin, diğer üretim faktörlerine kıyasla farklı bir konumda olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sürekli gelişen teknoloji ve artan rekabet, insan kaynağının etkin şekilde yönlendirilerek yüksek performans göstermesini sağlamayı zorunlu kılmaktadır. Zira firmalar; hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri müşterilerine ulaştırmak ve son olarak da rekabet üstünlüğü elde etmek için yüksek performans gösteren bireylere ihtiyaç duyarlar (Hassan, 2011: 122).

Günümüzdeki performans odaklı iş yaşamında, çalışanların performansının ağırlıklı olarak maddi menfaatler aracılığı ile artırılmasının hedeflendiği görülmektedir. Ancak birey performansı, manevi unsurların da etkisi altındadır (Pink, 2015). Bu çalışmada ise bireysel performansın belirleyicileri olarak maddi menfaatlerden öte; bireylerin etik yaklaşımına, kurumsal değerlere ve örgütsel vatandaşlık davranışına odaklanılmıştır. Çünkü ön araştırmalar neticesinde birbirleri ile ilişkili oldukları gözlemlenen bu soyut kavramlar, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır.

Bu tezin amacı, bireyin etik yaklaşımının ve kurumsal değerlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileriyle birlikte, bu değişkenlerin tamamının görev performansı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Araştırma kapsamında “(1) *Bireyin etik yaklaşımı, ÖVD ve performansı olumlu yönde etkilemekte midir?* (2) *Kurumsal değerler, ÖVD ve performansı olumlu yönde etkilemekte midir?* 3) *ÖVD, performansı olumlu yönde etkilemekte midir?*” sorularına cevap aranmaktadır.

Araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla öncelikle yazın incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla, araştırmadaki değişkenlere dair teorik bilgiler ve değişkenlerin birbirleriyle ilişkilendirildiği geçmiş araştırmaların sonuçları sunulmuştur.

Ardından, bir araştırma modeli önerisinde bulunularak araştırmanın amacı ve önemi ifade edilmiş, hipotezler sıralanmıştır. Araştırma modeli kapsamında, Adana'da görev yapan banka çalışanlarından anket yoluyla bilgi alınarak bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması sonucunda elde edilen veriler; keşfedici faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmiştir.

Keşfedici faktör analizi sonuçlarından, örneklemin anket formundaki ifadeleri algılamasında, yazındaki genel sınıflandırmaya kıyasla farklılıklar olduğu görülmüştür. Söz konusu farklılıklar, faktörlere yönelik kavramsal açıklamalarla ve yazındaki benzer çalışmaların sonuçları tartışılarak ortaya konulmuştur. Netice itibariyle, oluşan faktörler ve madde-faktör dağılımları desteklenmiştir. Buna göre etik yaklaşım ölçeğinin altında idealizm, görecilik ve doğruluk faktörleri, örgütsel vatandaşlık ölçeğinin altında nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, katkı sağlama ve sivil erdem faktörleri yer almıştır. Kurumsal değerler ve performans ölçeklerinin ise tek faktörlü yapı gösterdikleri görülmüştür. İdealizm, görecilik, doğruluk ve kurumsal değerler dışsal (bağımsız) değişkenler olarak tanımlanmıştır. Modeldeki içsel (bağımlı) değişkenler ise nezaket, centilmenlik, vicdanlılık, katkı sağlama, sivil erdem ve bireysel performanstır. Faktörlerin tespitinin ardından bu yapılar DFA'ya tabi tutulmuş, ardından YEM ile araştırma modeli test edilmiştir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğundan gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü incelenmiş, hangi hipotezlerin desteklenip hangilerinin desteklenmediği tespit edilmiştir. Çalışmanın bu son kısmında ise araştırmanın bulguları tartışılmış; bu bulgular ışığında yazına yapılan katkılar aktarılmış, çalışmanın kısıtlarından söz edilmiş ve son olarak çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın, bireyin etik yaklaşımı ve bireysel performans arasındaki ilişkiye yönelik tespitler açısından önemli bir kaynak olması beklenmektedir. Çünkü yazın araştırmasında, kavramlar arası ilişkilerin çoğunlukla bireysel değil firma düzeyinde incelendiği görülmüştür. Ayrıca etik, performans, örgütsel vatandaşlık ve kurumsal değerler kavramlarının tamamını birlikte inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması çalışmayı özgün kılmaktadır. Çalışmanın özellikle kurumsal değerler ve performans yazınına da katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü çoğunlukla kavramsal çalışmalarda irdelenen kurumsal değerler ve performans ilişkisi, bir alan araştırması şeklinde incelenmiştir. Tüm bunlarla birlikte performansın çok sayıda belirleyiciden etkilenen bir olgu olduğunu, ancak bu çalışmada söz konusu

belirleyici unsurlardan üçünün (etik yaklaşım, kurumsal değerler ve ÖVD) ele alındığını vurgulamak gerekmektedir.

5.1. Ölçeklere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

5.1.1. Etik Yaklaşım Ölçeği'ne Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci önemli bulgusu, çalışanların etik yaklaşımları ile ilgilidir. Bu çalışmada çalışanların etik yaklaşımları, Forsyth (1980)'in etik yaklaşım ölçeği ile tespit edilmiştir. Bu ölçek, bireylerin etik yaklaşımlarının, biri idealizm diğeri ise görecilik olmak üzere iki ana boyutta incelenebileceği varsayımına dayanmaktadır. Uluslararası yazındaki etik konulu ampirik çalışmalarda sıklıkla kullanıldığı görülen ölçeğin, ulusal yazında da veri toplama aracı olarak ele alındığı gözlenmiştir. Ancak orijinalinde iki boyuttan oluşan ölçeğin, yurtdışındaki çalışmaların bazılarında (Johari vd., 2012; Davis vd., 2001; Etter vd., 2006) üç boyutta ele alındığı görülmüştür. Benzer durum, bu araştırmanın sonuçları için de geçerlidir.

Etik yaklaşımı üç boyutta inceleyen çalışmalardan özellikle ikisinin (Davis vd., 2001; Johari vd., 2012) sonuçlarının, bu araştırmanın sonuçları ile birebir uyum göstermesi dikkat çekicidir. Söz edilen çalışmalarda iki ifadeden oluşan ilave bir boyut ortaya çıkmıştır. Doğruluk adı verilen bu üçüncü boyut, görecilik boyutu kapsamındaki iki ifadeden meydana gelmiştir. Özü itibariyle görecilik, her durumda geçerli olabilecek ve keskin hatlarla belirlenmiş etik kuralların olamayacağını varsayar. Görecilik boyutundaki ilk sekiz ifade bu varsayım odaklanırken, son iki ifade özellikle yalan söylemenin geçerliliğini ön planda tutmaktadır. İfadeler direkt olarak yalan söyleyip söylememe ile ilgili olduğundan, bu ifadelerden oluşan boyuta doğruluk adı verilmiştir. Doğruluk boyutu, bireylerin statükoyu devam ettirmek için gerçekleri nasıl yansıttıklarına dair eğilimlerini ölçmektedir.

Güvenilirliği ve geçerliliği defalarca saptanmış olan etik yaklaşım ölçeğinin, bu çalışmada olduğu gibi üç boyutta algılanmasının tartışmaya değer nitelikte olduğu düşünülmektedir. Söz konusu ölçeği üç boyutta inceleyen çalışmalardan biri Johari vd. (2012)'ne ait olup araştırma sonuçları, doğruluk faktörünün oluşması sebebiyle alanyazındaki faktör yapısına göre farklılık göstermektedir. Yazarlara göre bu farklılığın temelinde, doğu ve batı ülkeleri arasındaki kültürel ayrışma olduğu

söylenbilir. Araştırma Malezya'da gerçekleştirildiğinden, katılımcıların etik konusuna bakışlarının batı ülkelerine kıyasla farklılık göstermesi doğaldır. İleriki çalışmalarda etik konusunun Malezya'da, hatta diğer Asya Ülkeleri'nde üç boyutta ele alınması anlamlı sonuçlar verecektir (Johari vd.; 2012: 9).

Etik Yaklaşım Ölçeği'nin altında doğruluk adlı ilave bir boyutun ortaya çıkmasında kültürel farklılıklar etkili olmuş olabilir. Ancak bu farklılığın temelinde, toplumların sekülerleşme düzeylerinin etkili olduğu kanaatine varılmıştır. Sekülerleşme; dinin, toplum hayatı üzerinde oynadığı rolün ne derece belirleyici olduğunu ifade eder (Oran;2004: 22). Doğruluk boyutunun direkt olarak yalan söyleme ile ilgili olduğu ve yalan söylemenin de yaygın olan dinlerce yasaklanmış olduğu dikkate alındığında, sekülerleşmenin belirleyici etkisi ortaya çıkar. Çünkü bireylerin yalan söyleme konusundaki tutumları; dinsel ilkelerin baskın olduğu sekülerleşmemiş toplumlarla, akla dayanan rasyonel ilkelerin baskın olduğu seküler toplumlar arasında farklılık gösteriyor olabilir. Yalan söyleme ile ilgili yasaklar koyan din, örneklemin etik algılarında belirleyici rol oynamış olabilir.

Doğruluk faktörünü, Etik Yaklaşım Ölçeği'nin boyutu olarak ele alan başka bir çalışma, Davis vd. (2001)'nin Amerika'da gerçekleştirdikleri araştırmadır. Ancak bu çalışmada, doğruluk faktörünün meydana gelme sebebi tartışılmamış, örneklemin benzer çalışmalarla olan farklılığına dair herhangi bir tespit yapılamamıştır.

Etik Yaklaşım Ölçeği'ni üç boyutta inceleyen başka bir çalışma da Etter vd.(2006) tarafından yapılmıştır. Yazarların, üç boyutlu ayrışmanın sebeplerini irdilemedikleri görülmüştür. Dolayısıyla Johari vd. (2012)'nin çalışmalarından hareketle sekülerleşmenin, üçüncü boyutun oluşumunda etkili olup olmadığı incelenmiştir. Örneklemin demografik özelliklerinden, katılımcıların bir kısmının kilise destekli bir yükseköğretim kurumunda öğrenim gören öğrencilerden meydana geldiği görülmüştür. Kurumun kilise destekli olmasının, öğrencilerin etik algılamalarında rol oynamış olabileceği çıkarımı yapılmıştır.

Özetle, geçerliliği ve güvenilirliği defalarca sınanmış olan iki boyutlu etik yaklaşım ölçeğinin, bu çalışmada üç boyuta ayrıldığı görülmüştür. Üçüncü boyutun, alanyazında yer alan ve ikisi bu araştırmanın sonuçları ile birebir uyum gösteren toplam üç çalışmada kendini göstermesi dikkat çekicidir. Söz konusu çalışmaların her biri detaylı şekilde incelenerek, yazından farklılaşma sebepleri araştırılmıştır. Sonuç olarak kültürel farklılıklar nedeniyle örneklemin ölçeği farklı algıladığı kanaatine varılmıştır.

Kültürel farklılıkların belirleyicisi olarak da sekülerleşme düzeyinin, doğruluk faktörünün ayrı bir boyut olarak algılanmasına sebep olduğu kanaatine varılmıştır.

5.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Çalışmanın faktör analizi neticesinde elde edilen bulgularından biri de ÖVD boyutlarına ilişkindir. Yazın incelemesi kısmında örgütten örgüte farklılık gösteren ÖVD'nin (Podsakoff vd., 1993), çeşitli çalışmalarda farklı boyutlar altında incelendiğinden söz edilmişti. ÖVD kavramı Adana'daki banka çalışanları açısından değerlendirildiğinde de orijinal madde-faktör dağılımına göre farklılıklar tespit edilmiştir. Faktör analizi neticesinde elde edilen faktörler; katkı sağlama, centilmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdemdir.

ÖVD Ölçeği'nin orijinal halinde diğergamlık adıyla yer alan boyutun, bu çalışmada beklenenden farklı şekilde algılandığı ve içerisinde nezaket ve vicdanlılık faktörlerine ait ifadelerin yer aldığı görülmüştür. Diğergamlığın ve nezaketin birbirine çok benzeyen iki boyut olduğundan yazın incelemesi kısmında söz edilmişti. Bu boyutlar arasında ayırım yapmanın güç olduğu ve ampirik çalışmalarda değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek çıktığı da bilinmektedir (Podsakoff, vd.;1990: 122). Çünkü her iki boyut da yardım etmeye odaklanmaktadır. Ancak diğer yandan diğergamlık, başkalarına bir problem ortaya çıktıktan sonra yardım etmeyi ifade ederken; nezaket, herhangi bir problemin ortaya çıkmasını engelleyecek veya etkisini azaltacak biçimde yardım etmeyi ifade etmektedir (Organ, 1988: 12). Ayrıca diğergamlık ve vicdanlılık faktörleri altında yer alan maddelerin bir arada görülmesi de şaşırtıcı değildir. Çünkü her iki faktör de 'çevreye katkı sağlama' temeline dayanmaktadır. Bununla birlikte, odaklandıkları nokta açısından farklılık göstermektedirler. Diğergamlık kapsamındaki katkı sağlama davranışı bireylere odaklanırken, vicdanlılık faktörü ile fayda sağlanan örgütün kendisidir (İşbaşı, 2000: 27).

Sonuç itibariyle faktör analizi neticesinde oluşan boyutlardan birinin altındaki tüm ifadelerin ortak noktasının katkı sağlama olması sebebiyle, söz konusu boyut katkı sağlama olarak adlandırılmıştır. Ölçeğin orijinal madde-faktör dağılımına göre farklılık görülse de bu durum, ÖVD Ölçeği'ni kullanan gerek ulusal gerekse uluslararası yazında yer alan pek çok çalışmada ortaya çıkmıştır. ÖVD'yi oluşturan faktörlerin örgütten

örgüte değişmesi (Podsakoff vd., 1993), bu farklılığın anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Hatta araştırmanın bankacılık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmesi sebebiyle, söz konusu farklılığın çalışmanın özgünlüğünü yansıttığı söylenebilir. Ayrıca ÖVD Ölçeği'nin batıda geliştirilmiş olması sebebiyle, Türkiye'deki uygulamaların kültürel ve sektörel nedenlerle farklılık göstermesi de olağandır.

5.2. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular ve Yorumlar

5.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkiler

Çalışmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere geliştirilen hipotezlerin sonuçları, önemli bir takım bulgular ortaya koymaktadır. Kurumsal değerler ile birlikte üç boyutta incelenen etik yaklaşımın, ÖVD boyutları üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin sonuçları bu bölümde tartışılmıştır. Araştırma modelinde, örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri olarak dört dışsal değişken yer almıştır. Bunlardan biri kurumsal değerler, kalan üçü ise etik yaklaşımın boyutları olan idealizm, görecilik ve doğruluktur.

Araştırma sonuçlarına göre kurumsal değerler; nezaket, katkı sağlama, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere ÖVD boyutlarının tamamını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumda, kurumsal değerlerin ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik olarak oluşturulan hipotezlerin tamamı desteklenmiştir.

Etik yaklaşımın boyutları arasında yer alan idealizm boyutu da ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahiptir. Dolayısıyla idealizmin, ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisini test etmek için kurulan hipotezlerin de tamamı desteklenmiştir.

Etik yaklaşımın diğer boyutu olan doğruluk boyutunun ise ÖVD'nin boyutları için belirleyici olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla doğruluk ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkileri içeren hipotezler desteklenmemiştir.

Etik yaklaşım boyutlarından görecilik ise, ÖVD'nin centilmenlik boyutu hariç olmak üzere katkı sağlama, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumda göreciliğin, ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisine yönelik

olarak kurulan beş hipotezin dördü desteklenmiş, görecilik-centilmenlik ilişkisini içeren hipotez ise desteklenmemiştir.

Etiğin ÖVD üzerindeki etkisi kısaca özetlenecek olursa nezaket, katkı sağlama, vicdanlılık ve sivil erdem, etik yaklaşım boyutlarından hem görecilikten hem de idealizmden pozitif yönde etkilendiği bulgulanmıştır. Centilmenliğin ise, etik yaklaşım boyutlarından yalnız idealizmden etkilendiği tespit edilmiştir. Doğruluk, ÖVD boyutları üzerinde etkili değilken ÖVD'nin boyutlarının tamamı üzerinde en fazla etki yaratan değişken idealizmdir.

Bu araştırmanın, kurumsal değerler-ÖVD ve etik-ÖVD ilişkisine yönelik bulguları yazınla kıyaslandığında kısmen paralel sonuçlarla karşılaşmıştır. Çünkü bu araştırmanın sonuçlarının genel olarak, kurumsal değerlerinin ve etiğin ÖVD üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu yönündeki yaygın kanıyı desteklediği söylenebilir. İlerleyen kısımda, alanyazında yer alan benzer çalışmaların sonuçları incelendikten ve bu çalışmadaki sonuçlar ile karşılaştırıldıktan sonra kurumsal değerler, etik ve ÖVD ilişkisinin nedenselliği tartışılacaktır.

Değerler, özellikle son dönemde sıklıkla tartışılan konulardan biri haline gelmiştir. Kurumsal değerlerinin bu çalışmada ÖVD ile ilişkilendirilmesinde, çalışanların sergiledikleri davranışlarda kurumsal değerlere uyumlu oldukları varsayımı etkilidir (Hunt ve Vitell, 1986; Hunt vd., 1989). Daha açık bir ifadeyle, bireyler karar verirken ve özellikle yaşadıkları çatışma durumlarında, kurumsal değerlerin yönlendirici olması sebebiyle (Akaah ve Lund, 1994: 419) değer-ÖVD ilişkisi araştırılmıştır.

Yazın incelemesinde, değerlerin farklı şekilde tanımlandığı ve araştırmacıların değerleri farklı açılardan inceledikleri görülmüştür. Fakat ampirik çalışmaların genelindeki ortak sonuç, değerlerin ÖVD üzerinde etkili olduğudur (Ueda ve Ohnozo, 2013: 88). Örneğin Yücel (2008) araştırmasına katılanların iş değerlerinin, ÖVD boyutları (diğergamlık, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik) üzerinde etkili olduğunu bulgulanmıştır. Van Dyne vd. (1994) ise değerleri bu çalışmadaki şekliyle (kalite, inovasyon, işbirliği ve geniş katılım boyutları ile) ele almışlardır. Yazarlar, kurumsal değerlerin örgüt içerisinde paylaşılması halinde örgütsel bağlılık yaratması yanında ÖVD sergilenmesini de sağlayacağı varsayımından yola çıkmışlardır. Gerçekleştirdikleri ampirik çalışma neticesinde, kurumsal değerlerle ÖVD boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. ÖVD boyutlarından tümünün (sosyal

katılım, fonksiyonel katılım ve sadakat), kurumsal değerler tarafından anlamlı ve pozitif yönde etkilendiğini ortaya koymuşlardır.

Uçanok (2006)'un araştırma sonuçlarına göre de değerlerin içerisinde yer alan tüm boyutlar (normatif, dünyevi ve bireyselci değerler), ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaratmıştır. Değerleri, Protestan Çalışma Ahlakı ölçeği aracılığıyla ölçen Ryan (2002)'in çalışması da değer-ÖVD ilişkisine yöneliktir. ÖVD'yi üç boyutta (yardım etme, centilmenlik ve sivil erdem) ele alan ve örnekleme kilise çalışanlarından oluşan araştırmada ÖVD'nin yardım etme ve sivil erdem boyutları ile sıkı çalışmaya verilen değer arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Feather ve Rauter (2004) de öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, kadrolu öğretmenlerin ÖVD gösterme durumları ile iş değerlerinin (etki, çeşitlilik ve beceri kullanımı) tamamı arasında pozitif yönlü ilişki bulmuşlardır. Aynı çalışmada geçici sözleşmeli öğretmenlerin ÖVD gösterme durumları ile değerlerin iki boyutu (beceri kullanımı ve etki) arasında negatif yönlü ilişki tespit etmişlerdir. Kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin değerleri ile ÖVD göstermeleri arasındaki ilişkilerdeki farklılık, kadrolu öğretmenlerin kendilerini ÖVD sergilemek için güvende hissetmeleri ile açıklanabilir. Rayner, Lawton ve Williams (2012) İngiltere'de 433 kamu çalışanının iş değerlerinin, ÖVD'leri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. Sonuç olarak değerlerin örgüte yönelik olan vatandaşlık davranışlarını (OCB-Ö) etkilemediği ancak örgüt çalışanlarına yönelik vatandaşlık davranışı (OCB-K) üzerinde pozitif etki yarattığını tespit etmişlerdir.

Değerler-ÖVD ilişkisini ampirik olarak inceleyen çalışmaların yanında, bu değişkenlerin arasındaki ilişki kavramsal açıdan incelendiğinde de değerlerin ÖVD'nin pozitif yönlü belirleyicilerinden biri olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Graham ve Organ (1993)'a göre, çalışan ve örgüt arasındaki ilişki süreci paylaşılan değerlerin etkisiyle gelişmektedir. Bu süreç, geleneksel değiş-tokuş (değişim) ilişkisinden farklılaşmaktadır. Geleneksel değiş-tokuş sürecinde kararlar rasyonel düzeyde verilmektedir ve süreç biçimsel şekilde işler. Taraflar sözleşme hükümlerine bağlı kalır, bunun dışında çaba sarf etmezler. Oysa değerler, çalışanla örgüt arasında yazılı sözleşmenin sınırlarını aşan psikolojik bir sözleşme oluşmasına yardımcı olur. Bu yönüyle değerler ÖVD'ye katkıda bulunmaktadır. Çünkü paylaşılan değerlerin varlığı, çalışanlara bir takım sorumluluklar yükler. Sorumluluk altındaki bireyler de değerlerin oluşturduğu ortak çatı altında buluşur, örgüte çeşitli faydalar sağlarlar. Bu kapsamda

çalışanlar, örgütlerinin kaliteli ürün ya da hizmete önem verdiğine inanırlarsa, ürün/hizmet kalitesinin artmasına yönelik davranışlarda bulunurlar. Eğer çalışanlar örgüt içerisinde katılıma önem verildiğini düşünürlerse, katılım ile fark yaratılacağına inanırlar ve katılımcı örgütsel davranış sergilerler. Keza eğer çalışanlar, firmalarının inovasyona (yenileşime) önem verdiklerini düşünürlerse, değişim odaklı ve yenileşimci hareketlerde bulunurlar. Son olarak iş birliğine önem verildiğine inanırlarsa yine kendilerini taahhüt altına sokarak işbirlikçi çerçevede ÖVD sergilerler. Netice itibariyle, arzulanan değerleri örgüt kültürünün önemli bir parçası olarak görenler, değerleri bir sözleşme gibi ele alıp daha yüksek ÖVD sergileyeceklerdir (Van Dyne vd.,1994: 773).

Görüldüğü üzere bu çalışmanın sonuçları, değer-ÖVD ilişkisine odaklanan çalışmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Değerlerin, çalışanların verdikleri kararlarda belirleyici konumunda olduğu varsayımı, bu benzerlikte etkilidir. Görülmektedir ki değerler, örgüt çalışanları tarafından içselleştirildiğinde, çalışanların ÖVD sergilemelerinde belirleyici olabilmektedir. Bu genel yorumla birlikte, değerler-ÖVD ilişkisine yönelik bulguların bu çalışma özelinde değerlendirilmesinin de yerinde olacağı düşünülmüştür. Çünkü çalışmadaki katılımcıların tamamı banka çalışanlarından oluşmakta olup bu durum çalışanların banka değerleri algılarında ve ÖVD sergilemelerinde etkili olabilir.

Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların aktif büyükleri, ülkenin GSYİH'sini aşmış düzeydedir. Bu denli büyük ölçekli örgütlerde, kültürü ve kültürün önemli bir ögesi olan değerleri, örgütün bir ögesi olarak ele almaktansa örgütü ve değerleri özdeş olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Tıpkı bir zambak gibi örgütü bir bütün halinde tutan güçlü örgüt değerleri, çalışanlar için de yol gösterici niteliktedir. Dolayısıyla örgüt kültürü çerçevesinde önem verilen unsurlar, çalışanlar tarafından da içselleştirilirse söz konusu unsurlara dönük çabalarda artış görülür. Bu noktadan hareketle, bu çalışma kapsamındaki çalışanların faaliyet gösterdikleri bankaların değerlerinin, ÖVD sergilemeye fırsat tanıyan nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Sonuç olarak Adana'daki bankalarda ÖVD'nin, değerler yoluyla teşvik edildiği anlaşılmaktadır. Bu nedenle bankaların kurumsal değerlerine yönelik algının, yüksek düzeyde ÖVD sergilenmesini sağladığı yorumu yerinde olacaktır.

Bu çalışmanın araştırdığı konulardan biri de etik ile ÖVD arasındaki ilişkililerdir. Çünkü kurumsal değerler dışında ÖVD üzerinde belirleyici olduğu varsayılan diğer değişken, bireyin etik yaklaşımıdır. Etik davranışın öncülleri ile ilgili pek çok çalışma

yapılmış olmakla birlikte örgütlerde etik davranan bireylerin yarattıkları sonuçlara ilişkin sınırlı sayıda çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada etik davranışın önemli bir çıktısı olarak ÖVD ele alınmıştır. Etiğin, ÖVD üzerindeki etkisine yönelik olarak gerçekleştirilen ampirik araştırmalar sonucunda genel olarak kavramlar arasında anlamlı ilişkiler tespit edildiği görülmüştür (Turnipseed, 2002). Söz konusu ilişkiler bu araştırmanın sonuçları ile kısmen paralellik göstermektedir. Çünkü bu çalışmadaki sonuçlara göre etik yaklaşım boyutlarından idealizm ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde etkilidir. Etik yaklaşımın görecelik boyutunun da (centilmenlik dışında) ÖVD'nin tüm boyutları için belirleyici olduğu görülmüştür. Doğruluk boyutu ise ÖVD boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Ancak doğruluğu, etik yaklaşımın boyutları arasında ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda da ÖVD'nin, incelenen değişkenler arasında yer almadığı görülmüştür. Dolayısıyla doğruluk ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak alanyazınla bir karşılaştırma yapılamamıştır.

Yazındaki etik-ÖVD ilişkisine odaklanan çalışmalar incelendiğinde aslında ÖVD kapsamına giren davranışların etikle bağlantılı olduğu vurgusunun yapıldığı görülmüştür. ÖVD'nin etikle bağlantısı, iyi asker sendromu tanımlaması ile netlik kazanmaktadır. Buradaki 'iyi' ifadesi direkt olarak etiği ve değerleri vurgular. ÖVD içerisinde yer alan bilinçli olarak kurallara uymak, başkalarına yardımcı olmak gibi davranışlar, bireyin etik yaklaşımını gösterir. Ayrıca bazı ÖVD ölçeklerinde (Van Dyne vd., 1994; Smith vd., 1983) etik davranışla ilgili ifadeler (boşa zaman geçirmemek, doğru ve yanlış ayırırken profesyonelce davranmak, vs.) yer almaktadır. Bir başka anlatımla yazın incelendiğinde ÖVD ve etik değişkenlerinin kavramsal açıdan birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir.

Etiğin ÖVD üzerindeki etkisine odaklanan çalışmalarda, iki kavram arasında ağırlıklı olarak pozitif ilişkiler tespit edildiği görülmüştür. Örneğin Meriac (2012) Amerika'da 221 lisans öğrencisinin katılımı ile gerçekleştirdiği çalışmada öğrencilerin etik değerleri, akademik performansları ve ÖVD ilişkisini araştırmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş etiği; okulla ilişki kesme, kopya çekme gibi bağımsız değişkenlerle birlikte ÖVD'deki varyansın önemli bir kısmını açıklamıştır. Chun, Shin, Choi ve Kim (2013)'in Kore'de faaliyet gösteren 130 firmanın 3.821 çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırma da etik-ÖVD ilişkisine yöneliktir. Söz konusu araştırmada ÖVD, Williams ve Anderson (1991) tarafından yapılan ÖVD-K ve ÖVD-Ö ayrımı çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. ÖVD-K, kişilerin yararına olan ÖVD'yi; ÖVD-Ö ise örgüt yararına

olan ÖVD'yi ifade etmektedir. Buna göre diğergamlık ve nezaket boyutları ÖVD-K içerisinde, üstün görev bilinci, centilmenlik ve yurttaşlık boyutları da ÖVD-Ö içerisinde yer almaktadır. Chun, Shin, Choi ve Kim (2013), araştırmaları neticesinde ÖVD-K'nın, etik ile performans arasında aracı rol üstlendiğini tespit etmişlerdir. Cheng (2009)'in Çin'de görev yapan 89 eğitimciden sağladığı verileri incelediği çalışmaya göre de iş etiği, ÖVD'deki varyansın önemli kısmını açıklamaktadır.

Turnipseed (2002: 13); etik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ilişkilerini incelediği çalışmasında, artan belirsizlik ortamında, bireylerin etik değerlerinin giderek daha da önemli hale geldiğini çünkü belirsizlik ortamında verilen kararlarda, bireysel etik değerlerin yol gösterici olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla temel varsayım, ÖVD'nin etik davranış neticesinde oluştuğudur. Turnipseed (2002)'in araştırmasının sonuçlarına göre, etik davranış düzeyi yüksek olan grubun ÖVD davranışları ile üretkenlikleri arasında pozitif yönde yüksek korelasyonlar tespit edilmiştir. Bu sonuç paralelinde, ÖVD'nin etik davranışın bir yansıması olduğu dile getirilmiştir. Dolayısıyla yüksek etik değerler, ÖVD'nin belirleyicisi niteliğinde olup iyi asker davranışı olarak tanımlanan ÖVD, bireysel etik değerlerin bir yansıması niteliğindedir.

Yazın incelemesinde etik ve ÖVD ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların, etik konusuna farklı açılardan yaklaştığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmalarda, bireylerin etik davranışlarını ölçme yöntemleri de farklılaşmaktadır. Çalışmaların bazılarında anket formu kullanılırken, bazı çalışmalarda senaryo bazlı ölçüm metotları kullanılmıştır. Ayrıca etik kavramı, bu çalışmada olduğu gibi iki boyutta değil; adil, faydacı, deontolojik, bencil, melez ve göreci gibi farklı başlıklar altında incelenmiştir. Sonuç olarak etik-ÖVD ilişkisini inceleyen çalışmalarda etiğin kavramsallaştırılmasının ve ölçümünün farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte etik-ÖVD ilişkisine, bu çalışmanın anket formunda yer alan etik yaklaşım ölçeğini kullanarak odaklanan bir araştırmaya rastlanılmıştır. Söz konusu çalışma, Elçi (2005)'nin etik yaklaşımı ve ÖVD arasındaki ilişkiyi araştırdığı telekomünikasyon sektörü çalışanlarından sağlanan verilerin incelediği çalışmadır. Çalışmanın bulgularına göre idealizm, ÖVD'nin beş boyutu (diğerlerini düşünme, nezaket, gönüllülük ve centilmenlik, ileri görev bilinci, örgütün gelişimine destek verme) ile pozitif ilişki içerisinde. Dolayısıyla örgüt içerisindeki idealizm yaklaşımına sahip bireylerin varlığının, ÖVD'nin sürdürülebilirliği için bir unsur olduğu söylenebilir. Çünkü idealist bireyler olarak etik kural ve normlara

göre hareket eden, diğerlerinin refahıyla ilgilenen, onlara zarar vermekten kaçınan çalışanlar, dışsal ödül beklentisine girmeden ÖVD sergileyeceklerdir.

Elçi (2005) idealizmi yüksek olan çalışanların; diğer çalışanlara ve örgüte fayda sağlayan davranışlar sergileyeceklerini, örgüte yeni katılanlara yardım edeceklerini, iş arkadaşlarının haklarını ihlal etmeyeceklerini ve fazladan izin almayacaklarını, dolayısıyla daha fazla ÖVD sergileyeceklerini belirtmiştir. Turnipseed (2002: 1-2)'e göre ÖVD, başkalarının refahına yönelik davranışları içermesi sebebiyle, bireylerin etik yaklaşımları içerisinde yer alan idealizm bakış açısı ile bağlantılıdır. Sözü edilen görüşler doğrultusunda, bu çalışma kapsamında idealizmin, ÖVD'nin tüm boyutları üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bununla birlikte görecilik değişkeninin de (centilmenlik dışındaki) ÖVD boyutları üzerindeki pozitif etkisi tartışmaya değer niteliktedir. Görecilik yaklaşımına sahip bireyler, genel geçer etik değerlerin varlığının mümkün olmadığına inanırlar. Görecilikte, etik davranış davranmanın belirleyicisi, içinde bulunulan durum ve kişilerdir. Dolayısıyla göreci bireylerin karar verirken, evrensel kurallara şüpheci yaklaştıkları bilinmektedir. Çünkü görecilikte ana fikir, etik değerlerin göz ardı edilmesi değil, şartlardır (Karande vd; 2000: 770; Elçi, 2005: 24). Göreciliği düşük düzeyde olanlar ise doğru davranışların, ahlaki değerler, normlar ve kurallara dayalı olduğuna inanırlar. Düşük düzeyde göreciliğe göre bir eylemin etik olup olmamasının belirleyicisi kesin, sabit ve değişmeyen ahlaki prensiplerdir (Barnett vd.; 1996: 1163). Görecilik ile ÖVD arasındaki bağlantı da burada ortaya çıkmaktadır. Her ikisi için de belirleyici olan mutlak değişkenler söz konusu değildir. Göreciliğin kurallardan bağımsız, ÖVD'nin de isteğe bağlı ve gönüllülük esaslı davranışlardan oluşması kavramlar arasındaki bağlantıyı ortaya koymaktadır. Görecilik-ÖVD ilişkisindeki varsayım, kurallardan bağımsız olarak ve şartlara göre etik kararlar veren bireylerin, yine kurallardan bağımsız olarak, isteğe bağlı ve gönüllü şekilde ÖVD sergileyecekleridir. Bu nedenle bu çalışmanın örneklemini içerisinde yer alan göreci yaklaşım sergileyen bireylerin, yüksek ÖVD sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırmamızın sonuçları gerek idealizmin gerekse göreciliğin, ÖVD'nin boyutlarını olumlu yönde etkilediği varsayımını desteklemektedir. İdealizmi yüksek olan banka çalışanları, başkalarına zarar vermeme odaklı davranmaktadırlar. Dolayısıyla idealizmi yüksek olan çalışanların gerek çalıştıkları bankaya gerekse çalışma arkadaşlarına yarar sağladıkları söylenebilir. Yüksek idealist yaklaşım sergileyen banka

çalışanlarının yüksek ÖVD sergilemeleri de beklenen bir sonuçtur. Göreci yaklaşıma sahip banka çalışanlarının ÖVD sergilemelerinde ise göreciliğin de ÖVD'nin de kurallardan bağımsız olması etkili olduğu söylenebilir. Göreciliğin etkisinin olmadığı tek ÖVD boyutu centilmenliktir. Göreci yaklaşımı benimseyen banka çalışanları; ÖVD'nin nezaket, katkı sağlama, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları çerçevesindeki davranışları sergilerken, centilmenlik boyutu kapsamındaki davranışlar sergilemiyor olabilirler. Çünkü centilmenlik her türlü olumsuzluğa rağmen süreçlere ve gelişmelere olumlu yaklaşmayı ifade eder. Oysa uzun ve yoğun iş temposu içerisinde çalışan ve gerek teknik altyapı, gerek müşteri merkezli gerekse genel müdürlük ve bölge müdürlüğü merkezli olumsuzluk yaşayan banka çalışanlarının duruma göre centilmenlik sergilemeleri oldukça güçtür. Göreci banka çalışanlarının centilmenliğe önem vermelerine rağmen zorlu çalışma şartları, çalışanların centilmenlik sergilemelerinin önüne geçmiş olabilir. Dolayısıyla, olumlu yönler yerine hatalara odaklanmak, şikayet ederek zaman kaybetmek gibi davranışların görecilik yaklaşımından bağımsız şekilde sergilendiği ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada etik konum ölçeğinin boyutu olarak incelenen doğruluğun ise, ÖVD'nin hiçbir boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmüş, doğruluk ve ÖVD boyutları arasındaki ilişkiye yönelik olarak kurulan hipotezler desteklenmemiştir. Dolayısıyla ÖVD boyutları kapsamındaki davranışların, doğruluk boyutu kapsamında yer alan yalan söyleme davranışlardan bağımsız olduğu söylenebilir. Söz konusu durum; çalışanın, ÖVD sergilemek amacıyla gerçekleri olduğundan farklı şekilde yansıtması durumunda gerçekleşebilir. Örneğin katılımı zorunlu olmayan bir toplantıya katılmak, olumsuzluklar karşısında tolerans gösterebilmek gibi ÖVD davranışları sergilemek için, bireyler doğruluk boyutu kapsamında yer alan davranışlardan uzaklaşabilirler. Bununla birlikte aynı tip davranışları sergilerken doğruluk boyutuna paralel davranışlar gösteren çalışanlar da olabilir. Bu açıklamalar ışığında, doğruluğun performans üzerinde anlamlı etki yaratmamasının anlam kazandığı düşünülmektedir.

5.2.2. Görev Performansı Üzerindeki Etkiler

Bu bölümde, etik yaklaşımın boyutlarının, kurumsal değerlerin ve ÖVD'nin boyutlarının performans üzerindeki etkilerini test etmek amacıyla oluşturulan hipotezlerin sonuçları tartışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre ÖVD boyutlarından katkı sağlama ve vicdanlılık, performansı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. ÖVD boyutlarından nezaket, centilmenlik ve sivil erdem ile etik yaklaşımın boyutlarının, performans üzerindeki etkileri ise anlamlı değildir. Kurumsal değerlerin performans üzerindeki etkisinin ise düşük düzeyde de olsa anlamlı olduğu görülmüştür.

Performans, gerek iş hayatı içerisinde gerekse ampirik çalışmalarda bir ölçüm aracı olarak kullanılıyor olsa da farklı tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Öyle ki Campbell (1990: 704) performansı ‘sanal bir çöl (virtual desert)’ olarak nitelendirerek kapsamının genişliğini ve tanımlanmasının ne kadar zor olduğunu vurgulamıştır. Şüphesiz bu nitelendirmede, performansın çok sayıda öncüle sahip olması da etkili olmuştur. Bu çalışmada performansın öncülleri olarak bireyin etik yaklaşımı, ÖVD ve kurumsal değerler ele alınmıştır.

Gerek ulusal gerekse uluslararası yazında etik konusunun ağırlıklı olarak performansla olan ilişkisinin tartışıldığı gözlemlenmiştir. Bu durumda etik odaklı yaklaşımların, Arslan’ın (2012: 453) ifadesi ile ‘insancıl bir sistem sağlaması’ yanında, ‘firmaların daha iyi işlemlerini sağlaması’ beklentisi etkilidir.

Etik ve performans ilişkisi incelenirken, performansın hangi düzeyde ele alındığı önemli bir konudur. Etik konusu, alanyazındaki pek çok çalışmada örgüt performansı ile ilişkilendirilmiş olup çalışmaların sonuçlarının farklılaştığı görülmüştür. Ancak bu çalışmada etik, bireysel performans ile ilişkilendirilmiştir. Bireysel performans yüksek olmadan örgütsel performansın yüksek olmayacağı dikkate alındığında, bireysel performans kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre etik yaklaşımın boyutları olan idealizm, görecilik ve doğruluğun görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Dolayısıyla etiğin performans üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik olarak oluşturulan hipotezler desteklenmemiştir. Yazın incelendiğinde ise, etik-performans ilişkisine yönelik çalışmaların bazılarının kavramlar arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu, bazılarının ise kavramlar arasında bağ olmadığını bulguladığı görülmektedir. Weeks ve Nantel (1992)’in, Sabir vd. (2012)’nin ve benzer şekilde Maglino (1998)’nin bulgularına göre etik kodlar; personelin görev performansını yüksek seviyeye çıkarır. Schwepker ve Ingram (1996) satış temsilcilerinin etik yargılarının, görev performansları üzerinde olumlu etki yaratacağını tespit etmişlerdir. Mortensen, Smith ve Cavanagh (1989) etik davranışın yöneticiler tarafından hangi düzeyde önemsendiğini

araştırmışlardır. Çalışma sonuçlarına göre yöneticiler etik davranış sergilemeyi, bireysel görev performansının önemli bir bileşeni olarak görmektedirler. Yöneticilerin sınıflandırmasına göre, bireyin değerleri ve etik yaklaşımı, performansın pek çok diğer bileşeninden üst sıralardadır. Etik davranış içerisinde ise özellikle kurallar, politikalar ve standartla ilgili olan, bu çalışma ile kıyaslandığında idealizm boyutuyla paralel içeriğe sahip olan davranışların önemli görüldüğünü tespit etmişlerdir. Amin ve Khan (2009)'ın öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada da etik değerlerin, performansın belirleyicisi olduğu görülmüştür. Diğer yandan etiğin performans üzerinde etkisinin olmadığına dair görüşler içeren çalışmalar da bulunmaktadır. Attwell (1988), Enz (1988) ile Argyris ve Schon (1987) iş etiğinin bireysel performans üzerinde etkili olmadığını öne sürmektedirler. Bu görüşlere paralel şekilde Vogel (1988) de etiğin, başarı için bir engel yaratmadığını ancak bir gereksinim olarak da değerlendirilemeyeceğini ifade etmiştir. Etik-performans ilişkisini içeren yayınların sonuçları tartışılırken, kavramların farklı araçlarla ölçüldüğünü vurgulamak gerekir. Ancak genel anlamda kavramlar arası ilişkinin yönünün ve boyutunun netliğe kavuşmadığı görülmektedir.

Bu çalışmadaki etik-performans ilişkisine göre banka çalışanlarının performansları, etik yaklaşımlarından bağımsızdır. Söz konusu durumda, ülke genelindeki sayıları yüzbinlerle ifade edilen banka çalışanlarının, farklı etik yaklaşımlar benimsemelerine rağmen mesleklerini devam ettirebilmeleri için yüksek performansla çalışmaları etkili olmuş olabilir. Yani ister idealist, ister göreci, isterse doğrucu etik yaklaşıma sahip olsun, banka çalışanları yüksek performans göstermek zorundadır.

Bankacılık sektörü tüm eleştirilere rağmen, özellikle genç işsizliğin fazla olduğu Türkiye'de işgücü için değerli bir alternatiftir. Özel sektördeki benzer pozisyonlara kıyasla personele sağlanan sosyal hakların ve maddi imkanların daha yüksek olmasının, bankacılığın tercih edilmesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Ayrıca kurumsallaşma adına sarf edilen çabaların da sektörün çekiciliğini artırdığı söylenebilir. Bağımsız bir üst kurul niteliğinde olan BDDK sayesinde sektördeki tüm birimlerin hareket alanları belirlenmiş ve tüm süreçlerde belirli kurallar hakim olmuştur. Düzenli olarak takip edilen bir performans ölçüm sistemi, ödül-ceza mekanizmalarının işlerliği gibi konular oldukça objektif temellere dayandığından sektör çalışanları performanslarını, hangi etik yaklaşıma sahip olurlarsa olsunlar, yüksek tutuyor olabilirler. Dolayısıyla banka çalışanlarının performansları, etik yaklaşımlarından bağımsız olabilir.

Çalışmada, performansın öncülü olarak ele alınan diğer bir değişken ÖVD'dir. Sonuçlara göre ÖVD boyutlarından katkı sağlama ve vicdanlılık görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahipken; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem görev performansı üzerinde belirleyici değildir. Bununla birlikte centilmenlik dışındaki boyutların performans ile olan korelasyonlarının değerleri (centilmenlik hariç olmak üzere) .36'nın üzerindedir. Dolayısıyla ÖVD'nin genel olarak bireysel performans ile ilişkili olduğu söylenebilir. Ancak ÖVD boyutlarının performans üzerindeki etkisine yönelik olarak kurulan beş hipotezin ikisi desteklenmiş, üçü desteklenmemiştir.

Alanyazın incelendiğinde ise ÖVD'nin genel olarak performansı olumlu yönde etkilediğine dair sonuçlarla karşılaşmıştır. Örneğin Podsakoff ve MacKenzie (1994)'nin araştırmasına göre ÖVD, birim düzeyindeki performansı artırmaktadır. Turnipseed (2002) ise ÖVD'nin bireysel üretkenliği artırdığını bulgulamıştır. Yine Podsakoff ve MacKenzie (1997)'nin çalışmasına göre çalışanlar ÖVD sergiledikçe, örgütte faaliyette bulunmak cazip hale gelecektir. Dolayısıyla çalışanlar ÖVD sergiledikçe; birey, grup ve örgüt performansına katkı sağlamış olacaktırlar. Turnipseed ve Rassuli (2005)'nin araştırmalarının sonucuna göre; yöneticiler, performansı yüksek olan çalışanların ÖVD'lerinin de yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlar, bu durumu, pek çok ÖVD performansı direkt olarak olumlu etkilemesine bağlamaktadırlar. Werner (1994)'in çalışmasına göre de performans değerlendirme faaliyetleri sürdüren sorumluların, personelin sergilediği ÖVD'yi dikkate aldığı tespit edilmiştir. Karambayya (1990) ve benzer şekilde Turnipseed ve Rassuli (2005) ise performansı yüksek olan grupların performansı düşük olan gruplara göre daha yüksek düzeyde ÖVD sergileyeceklerini bulgulamışlardır. Çelik ve Çıra (2013)'nin turizm sektöründe faaliyet gösteren 432 personelden veri temin ettikleri çalışmaları, çalışanların sergiledikleri ÖVD'nin iş performansını artırdığını bulgularan başka bir araştırmadır.

ÖVD'yi bir bütün olarak inceleyen adı geçen çalışmalarla birlikte, bu çalışmada olduğu gibi ÖVD'nin her bir boyutunun performans üzerindeki etkisini ayrı ayrı ölçen çalışmalara da rastlanılmıştır. Örneğin Altaş ve Çekmecelioğlu (2007) çoklu regresyon analizi ile gerçekleştirdikleri araştırmada ÖVD'nin tüm boyutlarının (diğergamlık, vicdanlılık, sivil erdem ve nezaket) performans üzerinde anlamlı etkilere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Keza Şehitoğlu ve Zehir (2010) de ÖVD boyutları (diğergamlık, nezaket, bilinçlilik ve sivil erdem) ile çalışan performansı arasındaki

ilişkiyi pozitif yönde bulmuşlardır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin çalışan performansının %45'ini açıkladığı bulgulamışlardır.

ÖVD'yi boyutları ile ele alan çalışmaların bir kısmında da bu çalışmada olduğu gibi, ÖVD boyutlarından biri yada birkaçı ile performans arasında pozitif yönlü ilişkilerin tespit edildiği görülmüştür. Bu çalışmada katkı sağlama olarak ele alınan diğergamlık, performans ile olumlu etkileşimde bulunan boyutlardan biridir. Mackenzie, Podsakoff ve Fetter (1993)'in üç farklı meslek grubu üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarına göre, ÖVD boyutları arasında yer alan diğergamlık yalnızca sigorta çalışanlarının bireysel iş performansları üzerinde etkilidir. Diğer iki meslek grubunun (petrokimya satış temsilcilerinin ve kozmetik yöneticilerinin) diğergamlık davranışları ile bireysel iş performansları arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. ÖVD boyutları arasında yer alan ve performansı pozitif yönde etkileyen başka bir değişken de nezakettir. Bu çalışmanın sonuçlarına paralel olarak Podsakoff ve Mackenzie (1992) mobilya üreticileri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada nezaket ve performans arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. ÖVD boyutları genel olarak değerlendirildiğinde, diğergamlığın ve vicdanlılığın performans üzerinde diğer boyutlara kıyasla daha güçlü etkiye sahip oldukları görülmüştür (Podsakoff ve Mackenzie, 1992; Mackenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993). Walz ve Niehoff (1996) ÖVD boyutları arasından yalnız yardım etme davranışlarının performansla ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Podsakoff ve Mackenzie (1994)'nin araştırma sonuçlarına göre ÖVD boyutlarından sivil erdem ve centilmenlik ile performans arasındaki ilişki pozitif yönlüyken, yardım etme davranışı ile performans arasındaki ilişki negatiftir. Podsakoff, Ahearne ve MacKenzie (1997) ise ÖVD'nin centilmenlik ve yardım etme davranışlarının, performansın kalitatif göstergeleri üzerinde etkili olduğunu; sivil erdem boyutunun ise ne kalitatif ne de kantitatif performans göstergeleri üzerinde etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre ÖVD boyutlarından katkı sağlama ve vicdanlılık, görev performansı üzerinde etkilidir. Katkı sağlama ve vicdanlılık davranışları sergileyen bankacıların kendileri ve arkadaşları ile ilgili konularda duyarlı ve sorumluluk alan çalışanlar oldukları söylenebilir. Ayrıca başkalarına katkı sağlayan bir çalışanın yüksek performans gösteriyor olması; diğer çalışanların da ihtiyacı olduğu zaman kendisine katkı sağlaması ile açıklanabilir. Hiçbir mekanizma tarafından denetlenilmediğinde de dahi kurallara uymayı ifade eden vicdanlılık davranışının

performans üzerindeki etkisi ise bankalardaki sıkı denetim mekanizmaları ile açıklanabilir. Yani bir banka çalışanı denetlenmediği zaman bir kural ihlali yaparsa, er ya da geç bir denetim mekanizması tarafından tespit edilecektir. Çünkü bankalar, hiyerarşik ve sıkı bir denetim mekanizması dahilinde faaliyet göstermektedirler. Kurum içinden iç denetçiler ve müfettişler, kurum dışından ise BDDK murakıpları denetim faaliyetleri gerçekleştirmektedirler. Sonuç olarak her daim kurallara uyan bir banka çalışanın performansı, kural ihlali yapan bir banka çalışanına göre yüksek olacaktır. Dolayısıyla katkı sağlama ve vicdanlılık boyutlarının bu çalışma kapsamındaki bankacıları yüksek performans göstermeye motive etmesi olağandır. Nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının performans üzerinde etkili olmaması ise, örnekleme ve araştırmanın kendine özgü özelliklerine bağlı olabilir. Bu paralelde Turnipseed and Rassuli (2005: 232) ÖVD-performans ilişkisinin ampirik olmaktan ziyade mantıksal olduğunu vurgulamışlardır. Bu nedenle ampirik çalışmaların örnekleme ve araştırmanın özelliklerine göre değiştiğini, bu çalışmada olduğu gibi gözlemlenen farklı sonuçlarının makul görülebileceğini ifade etmişlerdir.

Nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının performans üzerinde anlamlı düzeyde etki yaratmamasının, bu çalışmanın örneklemeden yola çıkarak yorumlanmasının alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin çalışanların görevleri gereği birbirlerini uyarma, birbirlerine danışma ve hatırlatma gibi eylemlerini içeren nezaket, bankacıların performansları üzerinde etkili olmayabilir. Çünkü nezaketen yapılan uyarı ya da hatırlatmalar, departman ya da örgüt performansını olumlu yönde etkilese de bu tip davranışlarda bulunan banka çalışanlarının bireysel düzeydeki performanslarına fayda sağlamayabilir. Nezaket ve performans arasında anlamlı ilişki tespit edilmeyen çalışmalardaki yorumlar, mevcut problemler yerine ileride doğabilecek sorunlara odaklanması sebebiyle performans üzerinde etkili olmadığıdır. Centilmenlik de şikayetçi bir tavır yerine, yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen pozitif bir bakış açısı sergileyen davranışları içerir. Sonuçlara göre Adana'daki bankacıların centilmenlik göstererek küçük sorunları büyütmemelerinin ve sızlanmalarının, gerginlik yaratabilecek olumsuzlukları tolere etmelerinin performansları üzerinde etkisi yoktur. Bu durum bir bankacının işiyle ilgili şikayetçi olsun ya da olmasın, performansının yüksek olması gerektiği biçiminde yorumlanabilir. Performans değerlendirme kriterlerini aşarak yüksek düzeyde performans sergileyen banka çalışanlarının dahi zaman zaman gerilime sebep olacak, yapıcı olmayan, olumsuz

nitelikli davranışlar sergiliyor olmaları da centilmenliğin performans üzerinde etkili olmadığını ortaya koymaktadır. Yine bu çerçevede, performans düzeylerinde bağımız olarak mesleğin yabancılaşmaya yol açtığını, iş-aile yaşam dengesini kuramadıklarını sıklıkla ifade eden bankacılarla karşılaşmak mümkündür. Sivil erdem; örgüt ile ilgili alınan kararlarda pay sahibi olma, örgütün stratejik faaliyetleri ile ilgili fikir beyan etme gibi vatandaşlık davranışlarını içerir. Bu tip çabalar, bireylerin fark edilmesini sağlayıp kariyer yollarını açsa da bireysel görev performansları üzerinde belirleyici role sahip olmayabilir. ÖVD'nin nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının bireyin kendi performansından ziyade başkalarınınkine katkıda bulunduğu düşünülebilir.

ÖVD, devamlılık gösterdiği ve çok sayıda personel tarafından sergilendiğinde performansa olumlu yansır. Ancak bu varsayım direkt olarak bulgulanabilecek ampirik sonuçlardan ziyade akla yatkınlıkla (plausibility) açıklanabilir (Organ ve Konovsky, 1989). Turnipseed and Rassuli (2005: 232) ve Borman ve Motowidlo (1993) de benzer şekilde ÖVD-performans ilişkisinin ampirik olmaktan ziyade mantıksal olduğunu vurgulamışlardır. Konuyla ilgili yapılan ampirik çalışmalardaki farklı sonuçlar tespit etmesini de örnekleme ve araştırmanın kendine özgü özelliklerine bağlamışlardır.

Bu çalışmada performans üzerinde belirleyici olduğu savunulan diğer bir değişken de kurumsal değerlerdir. Kurumsal değerler, amaçları gerçekleştirme noktasında bireyler için teşvik edici nitelik taşırlar. Değerlerin çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olduğu bilinmektedir. Hogan ve Hogan (1996)'a göre değerler, motivasyonu artırarak performans üzerinde etkili olurlar. Belirli türdeki davranışların tercih edilmesinde ya da edilmemesinde yol gösterici niteliğe sahip olan değerler, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu yönüyle kurumsal değerlerin performans üzerindeki etkisinin, örgütsel davranış konusu içerisinde önemli bir alan oluşturduğu söylenebilir.

Değerlerin performans üzerindeki etkisi ile ilgili olarak gerçekleştirilen sınırlı sayıdaki çalışmada değer sınıflandırması konusunda bir netlik oluşmadığı görülmüştür. Diğer yandan değerlerin ne tür çıktılar yarattığı yerine değerlerin farklı kültürler ya da pozisyonlar arasında nasıl farklılaştığına odaklanıldığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada kalite, inovasyon, işbirliği ve kararlara geniş katılım gibi unsurlar değerlerin çerçevesi içerisine dahil edilmiştir.

Alanyazındaki çalışmalarda, değerler ve performans ilişkisi ile ilgili sonuçların farklılaştığı görülmüştür. Chou, Wang, Wang, Huang ve Cheng (2008) 411 katılımcı ile

gerçekleştirdikleri araştırmada, örgüt içerisinde paylaşılan değerlerin, birey performansına olumlu yansıdığını bulgulamışlardır. Ayrıca güvenilirliğin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Meglino, Ravlin ve Adkins (1989) ise bir firmadaki mavi yakalı personelin, şeflerin ve yöneticilerin değerlerini anket formu yoluyla ölçmüşler, ardından katılımcıların pozisyonlarına göre indeksler oluşturmuşlardır. Son olarak indeksleri, firmanın veritabanında yer alan mavi yakalı personelin performans değerleri ile karşılaştırmışlardır. Beklenenin aksine; dört adet performans unsurundan (nicelik, nitelik, iş alışkanlıkları ve kişisel özellikler) yalnız niteliğin, şeflerin değerleri ile düşük düzeyde negatif yönlü korelasyon içinde olduğunu tespit etmişlerdir. Genel anlamda mavi yakalı personelin performansları ve değerleri arasında anlamlı bir ilişki bulgulamamışlardır.

Merrens and Garrett (1975) kendini tekrarlayan işler için bir değer olarak ele alınan Protestan Çalışma Ahlakı ile performans arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Bu durumun Protestan Çalışma Ahlakı kapsamında değerlendirilen adanmışlık ve başarı gibi değerlerin, performansla olan olumlu ilişkisinden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Siu (2003)'nun Hong Kong'ta çalışan iki farklı örneklem ile gerçekleştirdiği çalışmada, Çin çalışma değerleri ile görev performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Altaş (2004) otomotiv sanayinde faaliyet gösteren 332 çalışanla gerçekleştirdiği çalışmada da iş değerlerinin bireysel iş performansı olumlu yönde etkilediğini bulgulamıştır.

Shapira ve Griffith (1990) İsrail'de 432 katılımcı ile gerçekleştirdikleri çalışmada, mühendislerin ve yöneticilerin değerlerinin performansları ile güçlü düzeyde ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Bu durumda, her iki iş kolunun da yaptıkları işlerde belirleyici olup iz bırakmak istemeleri etkili olabilir. Diğer yandan idari işlerde ya da üretimde görevli çalışanların yaptıkları iş üzerinde belirleyici rolleri olmaması sebebiyle, bu alanda çalışanların performansları ile değerleri arasında ilişki olmayabilir.

Görüldüğü üzere yazında, değerler ve bireysel performans ilişkisi ile ilgili bir kaynak zenginliği bulunmamaktadır. Konuyla ilgili sınırlı sayıdaki çalışmanın varlığı, yazında da eleştiri konusu olmuştur (Sagie, Elizur ve Koslowsky, 1996). Bununla birlikte, çalışmalardan yola çıkarak neden-sonuç ilişkisi hakkında net söylemler ortaya koyulamamaktadır. Çünkü araştırmaların soruları, değerlerin etkisinden ziyade sınıflandırılmasına ve değerlerin analiz birimleri göre nasıl farklılaştığına odaklanmıştır. Bu bağlamda Nord, Brief, Atieh ve Doherty (1988), değerlerin performansın bir

belirleyicisi değil çıktısı olarak analiz edilebileceği tavsiyesinde dahi bulunmuştur. Değerler ve performans ilişkisine odaklanan sınırlı sayıdaki çalışmada, bu araştırmanın sonuçlarına paralel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edildiği görülmüştür. Sonuçlardan hareketle; bankalarda bireysel performansa, çalışanlara verilen bireysel hedeflerin gerçekleştirilmesine önem verildiği ortaya çıkmaktadır. Değerler yoluyla bireysel performans teşvik edilmekte, değerlere yönelik algıları yüksek olan çalışanlar daha yüksek performans sergilemektedirler.

5.3. Öneriler

Günümüzde insan kaynağı, işletmecilik alanında bir maliyet unsuru değil önem verilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bilgi çağında insan; bilgiyi elde edecek, işleyecek, analiz edecek, saklayacak ve yeniden kullanabilecek, taklit edilmesi güç bir kaynak olarak algılanmaktadır. Entelektüel sermaye olarak da anılmaya başlayan insan kaynağının örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi, performansının artırılması ve performans kayıplarının engellenmesi için yoğun çabalar harcanmaktadır. Bu çabaların ağırlıklı iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet gibi değişkenlere odaklandığı görülmektedir. Oysa bu ilginin kurumsal değerler, etik ve ÖVD gibi öncüller üzerine kaydırılabileceği düşünülmektedir. Bu amaçla bu bölümde çeşitli önerilerde bulunulacaktır.

Bu çalışmada Etik Yaklaşım Ölçeği'nin bir boyutu olarak ele alınan doğruluk boyutu, bireylerin etik yaklaşımları ile ilgili yeni bir alan yaratmaktadır. Etik Yaklaşım Ölçeği'nin uzun yıllardır pek çok çalışmada 2 faktörlü olarak incelendiği bilinmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri, doğruluk adlı bir boyutu işaret etmektedir. Ayrıca bu boyutun faktör yükleri ve içsel tutarlığı da yüksek seviyededir. Aslında yazında iki farklı çalışmada daha doğruluk boyutunun ele alındığı görülmüştür. Söz konusu çalışmalar arasında ortak noktanın ise örneklemin geldiği toplumların düşük düzeyde sekülerleşmiş olduklarıdır. Sonuç olarak sekülerizmin, doğruluk boyutunun oluşumunda etki yaratıp yaratmadığı uluslararası çalışmalarla tespit edilebilir. Konuya ilişkin ilave bulgular, yazına katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmada ölçülen değişkenler için, Türkiye'ye özgü ölçekler geliştirilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu önerinin hareket noktası etik yaklaşım ve ÖVD

ölçeklerinin boyutlarının orijinal ölçeklere göre farklılık göstermesidir. Söz konusu farklılık, faktör analizi başlığı altında, yazındaki benzer çalışmaların bulguları tartışılarak açıklanmıştır. Oluşan bu farklılık sebebiyle Türkçe'ye çevrilmiş ölçekler yerine, ülkenin kültürüne özgü olarak geliştirilen ve güvenilirlikleri sağlanmış olan ölçeklerin kullanılması yararlı olabilir. Ayrıca kavramlara yönelik olarak bireysel değerlendirmeler ya da yönetici değerlendirmeleri yerine, çalışan davranışlarının gözlemlenmesine dayanan ve boylamsal (longitudinal) olarak yapılacak araştırmalar, bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırılabilir. Benzer çalışmaların panel veri kümesi kullanılarak yapılması bir çözüm olabilir. Bu yolla kavramlar arası kısa ve uzun dönemli ilişkiler de tespit edilmiş olacaktır. Son olarak kavramlara yönelik algılar kişiden kişiye değiştiği için, kavramlar kişilik değişkeni ile birlikte incelenebilirler.

Bu çalışmada ÖVD'nin soyut öncüllerinden etik ve kurumsal değerler ele alınmıştır. Ayrıca ÖVD'nin somut belirleyicileri üzerine çalışmalar yapılarak, bireyleri ÖVD sergilemeye motive eden ilave unsurlar tespit edilebilir. Her ne kadar ÖVD sergileyen bireylerin, bu davranışları ödül beklemeden gerçekleştirdikleri bilinse de ÖVD sergileyerek hak kazanılabilecek muhtemel çıktılarının bu tip davranışlar üzerindeki rolü araştırılabilir. Feather ve Rauter (2014)'in de önerdikleri gibi Beklenti-Değer Kuramı çerçevesinde, muhtemel çıktılarının çekiciliği ve değerlerinin tespit edilmesi ilk adım olabilir. İlave olarak, hiyerarşik farklılıklar da dikkate alınarak gerçekleştirilecek araştırmalar, ÖVD yazımına katkı sağlayacaktır.

Değerlerin ne denli önemli oldukları herkesçe bilinmesine rağmen, örgütsel alandaki etkileri yeterince kavranmadığından, olumlu bir katkı sağlayacak şekilde, bilinçli ve etkin olarak kullanılmaları da yeterince yaygınlaşmamıştır. Kurumsal değerlerin tüm çalışanlarca benimsenmesi ve uygulanması ÖVD'nin güçlenmesine de katkı sağlar. Uzun bir zaman bir organizasyon içinde yaşayan kişiler, bir süre sonra diğer organizasyonlarda yaşayan kişilerden farklı değer yargılarına ve davranış kalıplarına sahip olurlar. Çalışma süresi ile doğru orantılı olmakla birlikte, bir süre sonra kişiler kendi kimliklerinin yanı sıra örgütsel kimlik ve değerler de kazanırlar. Kurumların yöneticileri, bireysel başarıları kurumsal başarıya dönüştürebilmek için, çalışanları ile birlikte, pozitif olarak algılanan, gelişime ve değişime açık bir değerler sistemi oluşturmalı ve bu değerlerin yerleşmesi için sistemli bir yaklaşım uygulamalıdır.

Kurumsal değerlerin ÖVD üzerindeki etkisi dikkate alınarak, yüksek ÖVD için değerlerin teşvik edilmesi yerinde olacaktır. Çünkü değerler, kurumsallaşma düzeyinden bağımsız olarak ÖVD için önemli bir tetikleyici görevi üstleneceklerdir. Bireysel düzeyde insan davranışını etkileyen değerler, örgütsel düzeyde ise örgüt kültürünü oluşturmaktadırlar. Bu yolla örgütsel faaliyetlere yön vermektedirler. Grup davranışı, iletişim biçimi, etkin liderlik, karar verme gibi bazı örgütsel süreçler değer yönelimlerinden etkilenmektedir. Değerler kişilik, tutum, algı ve motivasyonları anlamak için temel oluşturmakta ve dolayısıyla örgütsel davranışta anahtar bir rol oynamaktadır.

İş tanımlarının tam olarak belirlenmediği, performans değerlendirme sisteminin işlerlik kazanmadığı, ödül-ceza mekanizmasının net şekilde ifade edilmediği örgütlerde değerlerin önemli bir fonksiyonu vardır. Değerler, yönetim tarafından beklenen davranışlara bir köprü gibi uzanıp arzu edilen davranışlara aracılık edebilirler. Keza bankacılık sektöründe olduğu gibi, yönetim tarafından arzu edilen davranışların açıkça bilindiği zamanlarda da değerler, istenilen davranışların devamlılığı açısından fayda sağlayabilirler. Bu yolla, örgütlerin tamamında var olan biçimsel rol çabaları, ekstra rol çabaları ile desteklenebilir. Bu takdirde, işletme ve çalışan performansı yükselecektir.

Banka çalışanlarına özgü ÖVD'ler ve kurumsal değerler, diğer sektörlerdeki ÖVD'lerden ve değerlerden farklılaşmaktadır. Dolayısıyla, banka çalışanlarına özgü ÖVD'lerin ve kurumsal değerlerin tanımlanması ve bu kavramalara ilişkin algılamaların farklı departmanlara göre araştırılması önemli bir gerekliliktir. Bankalarda bazı ÖVD davranışları, fazladan rol davranışlarının kapsamını belirsiz hale getirerek bir zorunluluk halini almış olabilir. Bankalar iş tanımlarını gözden geçirip bu tip davranışları görev tanımlarının bir parçası haline getirebilirler. Bu sayede fazladan rol davranışları, beklenen rol davranışları haline alabilir. Ardından, bankacıların ÖVD'nin kurumsal değerler aracılığıyla teşvik edilmesi önerilmektedir. Bu hedefi gerçekleştirmek için bankalardaki birim yöneticilerine ÖVD'ye ilişkin kuramsal ve uygulamaya yönelik bilgilerin verilmesi oldukça önem arz etmektedir. Yöneticiler ve liderlerin değer yönetimini ve ÖVD'yi iyi bilmeleri ve uygulamaları bankaların yararına olacaktır.

Bankacılık sektörünün, performans değerlendirmeleri konusunda diğer sektörlerle kıyasla oldukça fazla yol katettiği bilinmektedir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler performanstaki değişimin %46'sını açıklamıştır. 'Sanal bir çöl' olarak

nitelenerek oldukça geniş bir kapsama sahip olduğu vurgulanan performans değişkenin, sınırlı sayıdaki değişken tarafından bu düzeyde açıklanması olumludur. Dolayısıyla banka çalışanlarının performanslarını arttırmak noktasında etik yaklaşım, kurumsal değerler ve ÖVD kavramlarına odaklanılmalıdır. Yine de performans üzerinde etkiye sahip diğer değişkenleri kapsayan farklı araştırma modelleri ile çalışmalar tekrarlanabilir.

ÖVD'nin performansla bağlantısı konusu da araştırmacılar için geniş bir hareket alanı sunmaktadır. Bu çalışmada ÖVD'nin bireysel performans üzerinde kısmen etkili olduğu görülmüştür. Alanyazında, ÖVD'nin performansın öncülleri arasında yer aldığına dair pek çok bulguya rastlanılmıştır. Ancak yüksek performansın ÖVD sergileme noktasındaki etkisinin ne olduğu net olarak cevaplanmamış bir sorudur. Bu çerçevede ÖVD ve performans arasında karşılıklı bir etkileşimin olup olmadığı da araştırılabilir.

Bireysel düzeyde ele alınan performans değişkeni, analiz birimi değiştirilerek birim performansı şeklinde ele alınabilir. İzlenecek bu yol, grup/örgüt performansına fayda sağladığı ancak bireysel performansa katkı yapmadığı düşünülen nezaket değişkeninin etkisinin belirlenmesi açısından da önem arz etmektedir. Ayrıca ÖVD boyutlarından performans ile ilişkisi tespit edilemeyen centilmenlik ve sivil erdem boyutlarının, uygun ara değişkenlerle birlikte performans üzerindeki etkileri yeniden değerlendirilebilir.

Son olarak, banka çalışanlarından anket yolu ile veri toplanan bu çalışmanın sonuçlarının farklı sektör ve pozisyonlarda bulunan çalışanlara genellenemeyeceğini de ifade etmek gerekmektedir. Çünkü banka çalışanlarının, eğitim seviyelerinin Türkiye genelindeki işgücüne kıyasla farklılık arz ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmanın örnekleminin %94'ünün lisans ve üzeri eğitim almış olması da bu görüşü desteklemektedir. Ayrıca banka çalışanlarının, anket uygulamalarına aşina oldukları söylenebilir. Çünkü bankaların İK departmanları, personelinden geri bildirim almak amacıyla anket uygulamaları gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla çalışmanın sonuçlarının, Türkiye'deki insan kaynağı profili için net bir tablo ortaya koyduğunu söylemek güçtür. İlerleyen çalışmalarda daha geniş bir örnekleme, farklı sektörlerde çalışanların örnekleme dahil edilmesi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin durumu ortaya konabilir.

6. KAYNAKÇA

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akaah, I. P., & Lund, D. (1994). The Influence of Personal and Organizational Values on Marketing Professionals' Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(6), 417-430.
- Akal, Z. (2002). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. 5. Basım, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi (MPM) Yayınları, Yayın No:473.
- Akan, P. (2007). Uygulama Açısından İş Etiği Kuralları ve Evrensel Turizm Etiği İlkeleri. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 18(1), 7-20.
- Akarsu, B. (1999). *Immanuel Kant'ın Ahlak Felsefesi*. 5. Baskı, İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Akyıldız, M., ve Marangoz, M. (2007). Pazarlama Etiğine Gösterilen Tepkiler ve Tüketici Ahlak Anlayışıyla İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 81-101.
- Akyüz, B. (2012). *Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Performans Üzerine Etkisi: Eğitim Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Alakavuklar, O. N. (2012). *Yönetmelik Kontrolü Direncin Ahlakı*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1990). *Management*. USA, Cincinnati: College Division Thomson International Publishing.
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C., & Russell, J. E. (2000). Ratings of Organizational Citizenship Behavior: Does the Source Make A Difference?. *Human Resource Management Review*, 10(1), 97-114.
- Allport, G.W., Vernon, P.E., & Lindzey, G. (1960). *Study of Values*. (3rd. Ed.), Boston: Houghton-Mifflin.
- Altaş, S. S., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.

- Altaş, S.S. (2004). *İş değerleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinin Bireysel İş Performansı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Altunay, E., ve Yalçınkaya, M. (2011). Öğretmen Adaylarının Bilgi Toplumunda Değerlere İlişkin Görüşlerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(1), 5-28.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Annemarie, P. (1999). *Etiğe Giriş*. Çev. Veysel Atayman, Gönül Sezer, İstanbul: Ayrıntı Yayınları, 22.
- Aoyagi, M. W., & Portenga, S. T. (2010). The Role of Positive Ethics and Virtues in The context of Sport and Performance Psychology Service Delivery. *Professional Psychology: Research and Practice*, 41(3), 253.
- Arasli, H., Bavik, A., ve Ekiz, E. H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308.
- Argandona, A. (2003). Private-to-Private Corruption. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 253-267.
- Argon, T., ve Eren, A., (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Argyris, C., & Schön, D. (1987). Reasoning, Action Strategies, and Defensive Routines: The Case of OD Practitioners. *Research In Organizational Change and Development*, 1, 89-128.
- Arslan, M. (2012). *İş ve Meslek Ahlakı*. 3. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Attwell, A, H. (1998). *Productivity and Work Ethics*. *Work Study*, 47(3), 79-86.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*. 1. Basım, Adana: Nobel Kitabevi.

- Ayanoğlu, Y., Atan, M., ve Beylik, U. U. (2010). Hastanelerde Veri Zarflama Analizi (VZA) Yöntemiyle Finansal Performans Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Performans ve Kalite*, 40-62
- Aydın, İ. (2010). *Etik*. 4. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aytaç, M., ve Öngen, B. (2012). Doğrulatoryıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi. *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), 14-22.
- Ayyıldız, H., ve Cengiz, E., (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bacanlı, H. (2002). *Psikolojik Kavram Analizleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, (24), 58-72.
- Baker, T. L., Hunt, T. G., & Andrews, M. C. (2006). Promoting Ethical Behavior and Organizational Citizenship Behaviors: The Influence of Corporate Ethical Values. *Journal of Business Research*, 59(7), 849-857.
- Bakır, U. (2013). Reklamda Cinsellik ve Tüketici: Bireysel Ahlaki İdeolojinin Reklamda Cinselliğın Kullanımına Yönelik Tutumlara Etkisi. *Erciyes İletişim Dergisi "Akademia"*, 3(1),14-30.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Lieke, L. (2012). Work Engagement, Performance, and Active Learning: The Role of Conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Bal, İ. ve Beren, F. (2003). *Polis Etiği*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Journal of Management Research/Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1).
- Barnett, T., Bass, K., & Brown, G. (1996). Religiosity, Ethical Ideology, and Intentions to Report a Peer's Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1161-1174.

- Baron, R. A., Greenberg, J., DeNisi, A. S., & Goddard, R. (1990). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing The Human Side Of Work*. Boston: Allyn and Bacon.
- Barry, N. (1999). *Birey Cemaat Piyasa*. Çev. Aliye Mavili Aktaş, Ankara: Liberte Yayınları.
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends In Organizational Research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial Behavior and Job Performance: Does the Need for Control and The Need For Achievement Make a Difference?. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 32(4), 399-411.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. 2.Basım, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Basım H.N., ve Şesen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-102.
- Bateman, T.S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Bayraktaroğlu, S. ve Yılmaz, S. E. (2012). The Relationship Between Business Ethics Practices and Organizational Performance in Human Resource Management: The Case of The Fortune 500 Turkey. *Turkish Journal of Business Ethics*, 5(10), 139-148.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Amos Uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Befort, N., & Hatrup, K. (2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied HRM Research*, 8(1), 17-32.
- Benligiray, S. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.

- Bhide, A., & Stevenson, H. (1990). Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay. *Harvard Business Review*, 68(5).
- Bikun, R. İ. (2004). *İş Ahlakı*, (Çev.: Ahmet Yaşar) İstanbul, İGİAD.
- Bilgin, K. U. (2004). *Kamu Performans Yönetimi*. TODAİE Yayını, Ankara.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The Other Side of The Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Bollen, K. A. (1998). *Structural Equation Models*. Encyclopedia of Biostatistics.
- Boomsma, A. (2000). Reporting Analyses of Covariance Structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461-483.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding The Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In Schmitt, N. & Borman, W.C., (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (71-98), San Francisco: Jossey-Bass.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personal Selection Research, *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., Hanson, M. A., & Hedge, J. W. (1997). Personnel Selection. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 299-337.
- Bozkurt, Ö., Sezen, S. ve Ergun, T. (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate Social Performance and Stock Returns: UK Evidence From Disaggregate Measures. *Financial Management*, 35(3), 97-116.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Bulut, E. (2013). İş Etiğinin Gelişimi (İş Etiğinin Tarihçesi). *Bilim ve Ahlak İçinde*, Ed. Celalettin Vatandaş, Açılım Kitap, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Cable, D. M. (1995). The Role of Person-Organization Fit in Organizational Entry. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology, In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto: Consulting Psychologists Press*, 687–732.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A Theory of Performance. In E. Schmitt, W. C. Borman, and Associates (Eds.), *Personnel Selection In Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Carr, A. Z. (1968). Is Business Bluffing Ethical?. *Harvard Business Review*, 46(1), 143–153.
- Cavana, R., Delahaye, B., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods*. John Wiley ve Sons Australia, Milton, Queensland.
- Ceylan, A. ve Ulutürk, Y. H. (2011). Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 48-58.
- Chatman, J. A. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, (36), 459-484.
- Chou, C.P. & Bentler, P.M. (1995). Estimates and Tests in Structural Equation Modeling. In R. H. Hoyle (Ed.) *Structural Equation Modeling: Issues and Application*. Newbury, CA: SAGE Publications.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker Jr, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2),103-118.
- Clark, R.E., & Estes, F. (2002). *Turning Research into Results: A Guide to Selecting The Right Performance Solutions*. Atlanta: CEP Press
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques*, (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.

- Cohen, A., & E. Vigoda. (2000). Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Empirical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. *Administration and Society*, 32(5), 596-625.
- Cole, D., Sirgy, M. J., & Bird, M. M. (2000). How Do Managers Make Teleological Evaluations In Ethical Dilemmas? Testing Part of and Extending the Hunt-Vitell Model. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 259-269.
- Conway, J. M., (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- Crane, A., & Matten, D. (2004). *Business Ethics: A European Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Crowne, D. P., & Marlowe, D. (1964). *The Approval Motive: Studies in Evaluative Dependence*. New York: Wiley.
- Cui, C. C., Mitchell, V., Schlegelmilch, B. B., & Cornwell, B. (2005). Measuring consumers' Ethical Position in Austria, Britain, Brunei, Hong Kong, and USA. *Journal of Business Ethics*, 62(1), 57-71.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T., ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar Ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 555-576.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı - Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Erzurum.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, F., ve Fıkrkoca, A. (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(04), 41-66.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Çöl, G. (2011). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dalton, D., & R.R., Radtke (2012). The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment On Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 117(1), 153-172.
- Davis, M. A., Andersen, M. G., & Curtis, M. B. (2001). Measuring Ethical Ideology in Business Ethics: A Critical Analysis of The Ethics Position Questionnaire. *Journal of Business Ethics*, 32(1), 35-53.
- Deaux, K., & Wrightsman, L. S. (1988). *Social Psychology (5th ed.)*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Pub. Co.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Motivation, Personality, and Development Within Embedded Social Contexts: An Overview of Self-determination Theory. *The Oxford Handbook of Human Motivation*, 85-107.
- Demirtaş, H., ve Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Dengiz, G.M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Academy Plus Yayınevi, Ankara.
- Despain, J. E., Ostrosky, J.A., Lemicke, L.M., & Rexroad, M. W. (2003). Work Values at Caterpillar. *Organizational Dynamics*, 32(4), 405-414.
- Duska, R. (2000). Business Ethics: Oxymoron or Good Business? *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 111-129.
- Dündar, S., ve Göksel, T. (2006). Reklamların Pazarlama Etiği ve Sosyal Sorumluluk Bilincine Göre Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Çalışma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), 123-141.
- Eisinga, R., Te Grotenhuis, M., & Pelzer, B. (2013). The Reliability of a Two-item Scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown?. *International Journal of Public Health*, 58(4), 637-642.
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Ennulo, J., & Törnpuu, L. (2001). An Intercultural Comparison of Management Values Among Business School Students And Teachers. *Trames*, 5(4), 336-344.
- Enz, C. A. (1988). The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 33(2), 284-304.

- Ercan, M. (2015). 'Vosvosun' Oyunları, 03.10.2015, <http://www.radikal.com.tr/yazarlar/metin-ercan/vosvosun-oyunlari-1444270> (E.T.: 03.10.2015).
- Erdem, A.R. (2003). Üniversite Kültüründe Önemli Bir Unsur: Değerler. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(4).
- Erdemir, E. (2014). Yönetme Hastalığının Şifası. *İş Ahlakı Dergisi*, 7(1), 151-164.
- Eren, S. S. ve Hayatoğlu, Ö. (2012). Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 7(14), 109-128.
- Erkuş, A., Turunç, Ö., ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 245-270.
- Eroğlu, A. (2008). Faktör Analizi. Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (321-331), Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Afyonkarahisar.
- Erturgut, R. ve Keskin, U. (2012). Bireysel Performans ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkinin Temellerine Dair Felsefik Bir İnceleme. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 73, 1-24.
- Etter, S., Cramer, J. J., & Finn, S. (2006). Origins of Academic Dishonesty: Ethical Orientations and Personality Factors Associated With Attitudes About Cheating With Information Technology. *Journal of Research on Technology in Education*, 39(2), 133-155.
- Farh, J. L., Zhong C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 2004.
- Feather, N. T. (1975). *Values in Education and Society*. New York: The Free Press.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.

- Ferrell, O.C, Gresham, L. G., & Fraedrich, J. (1989). A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 9(2), 55-64.
- Ferrell, O.C., Fraedrich J. & Ferrell, L. (2014). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. 9th ed. Cengage Learning.
- Fırat, A., Elagöz, İ. ve Aydemir, M. (2000). Satışta Etik Sorunları ve Satışçı Sorumluluğunun Önemi. *TSE Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 40(480), 75-78.
- Fırat, S. (2003). Çevre Etiği Üzerine Yeniden Düşünmek. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(3).
- Fields, D.L. (2002). *Taking The Measure of Work: A Guide to Validated Scales for Organizational Research and Diagnosis*. SAGE Publications.
- Fisher, C. D. (1990). On the Dubious Wisdom of Expecting Job Satisfaction to Correlate with Performance. *Academy of Management Journal*, 5: 607-612.
- Fisher, C.D., & Locke, E.A., (1992). *The New Book in Satisfaction Research And Theory*, C.J. Smith ve E.F. Stone (Eds.) Job satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How it Affects their Performance, Lexington, MA: D.C. Heath, 165-194.
- Forsyth, D. R. (1980). A Taxonomy of Ethical Ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(1), 175-184.
- Forsyth, D. R., & O'Boyle E.H. (2011). Rules, Standards and Ethics: Relativism Predicts Cross-National Differences in The Codification Of Moral Standards. *International Business Review*, 20(3), 353-361.
- Forsyth, D. R., Nye, J. L., & Kelley, K. (1988). Idealism, Relativism, and the Ethic of Caring. *The Journal of Psychology*, 122(3), 243-248.
- Frankena, W. (2007). *Etik*. Çev. Azmi Aydın, Ankara: İmge Kitabevi.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*, September 30, 1970.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling Good – Doing Good: A Conceptual Analysis Of The Mood At Work– Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Ghadi, I., Alwi, N. H., Bakar, K. A., & Talib, O. (2012). Construct Validity Examination of Critical Thinking Dispositions for Undergraduate Students in University Putra Malaysia. *Higher Education Studies*, 2(2),138-145.

- Goodman, S.A., & Svyantek, D.J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter. *Journal of Vocational Behavior*, 5(2), 254-275.
- Gök, S. (2008). İş Etiği ile İş Ahlakı Arasındaki İlişki ve Çalışma Yaşamında İş Etiğini Etkileyen Faktörler. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-19.
- Gök, S. (2009). Çalışma Yaşamında İş Etiği: Bir Alan Araştırması. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1(57), 549-577.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689-706.
- Graham, J. W., & Organ, D. W. (1993). Commitment and The Covenantal Organization. *Journal of Managerial Issues*, 5(4), 483-502.
- Gray, J. L., & Starke, F. A. (1988). *Organizational Behavior: Concepts and Applications*. Merrill Pub Co.
- Güngör, E. (1998). *Değerler Psikolojisi Üzerine Araştırmalar Ahlak Psikolojisi Ahlaki Değerler ve Ahlaki Gelişme*. 4.Baskı, Ötüken Yayınları: İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., ve Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis*, 6th edition, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hassan, M. (2011). *Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Haşlak, İ. (2006). Etik Kongresinin Ardından. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 1(1), 251-334.

- Hays, K.F. (2012). The Psychology of Performance In Sport and Other Domains, in Murphy, S. (Ed.). *The Oxford Handbook of Sport and Performance Psychology*. Oxford University Press, USA.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources (4th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herzog, T. P., & Deuster, P. A. (2013). Performance Psychology as a Key Component of Human Performance Optimization. *Journal of Special Operations Medicine: A Peer Reviewed Journal for SOF Medical Professionals*, 14(4), 99-105.
- Hill, T. M. (2002). *Job Attitudes and Personality: Predictors of Organizational Citizenship Behaviour*. Degree of Master of Science, Saint Mary's University: Nova Scotia.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values*, Sage Publications. Abridged Edition, 7.Bask1.
- Hoyle, R. H., & Panter, A. T. (1995). Writing About Structural Equation Models in Hoyle, RH (Ed.) *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications*. Thousand Oaks, Sage Publications, 158-176.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hultman, K., & Gellerman, B. (2002). *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. (1986). A General Theory of Marketing Ethics, *Journal of Macromarketing*, 6(1), 5-16.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The General Theory of Marketing Ethics: A Revision and Three Questions. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 143-153.
- Hunt, S. D., Sparkman Jr., R.D., & Wilcox, J. B. (1982). The Pretest in Survey Research: Issues and Preliminary Findings. *Journal of Marketing Research*, 19, 269-273.
- Hunt, S. D., Wood, V. R., & Chonko, L. B. (1989). Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *The Journal of Marketing*, 79-90.

- Hüseyinklioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Ilgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ilgın, B. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Lider Üye Etkileşimi Niteliğinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 33-56.
- Inglehart, R. (2000). Globalization and Postmodern Values. *Washington Quarterly*, 23(1), 215-228.
- İplik, F. N. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Adana: Nobel Kitabevi.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, 25-27.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A Meta-analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Jawahar, I. M., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Johari, R. J., Sanusi, Z. M., & Ismail, A. H. (2012). Exploratory Factor Analysis of The Ethical Orientation Scale. *Asian Journal of Accounting and Governance*, (3), 1-11.
- Johari, R. J., Sanusi, Z. M., Rahman, R. A., & Omar, N. (2013). Ethical Orientation and Auditors' Ethical Judgments: The Mediating Role of Moral Intensity. *Proceedings of the 6th International Conference of the Asian Academy of Applied Business (AAAB)*
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.

- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, D. (1995). Statistical Power in Structural Equation Modeling in Hoyle, RH (Ed.) *Structural Equation Modeling, Concepts, Issues and Applications*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Karagöz, Y. ve Kösterelioğlu, İ. (2008). İletişim Becerileri Değerlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Metodu ile Geliştirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 88-89.
- Karande, K., Shankarmahesh, M. N., Rao, C. P., & Rashid, Z. M. (2000). Perceived Moral Intensity, Ethical Perception, and Ethical Intention of American and Malaysian Managers: A Comparative Study. *International Business Review*, 9(1), 37-59.
- Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York:Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. (2nd ed.) New York: Wiley & Sons.
- Keleş, Y., & Pelit, E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Kernodle, T. A., & Noble, D. (2013). Organizational Citizenship Behavior: It's Importance in Academics. *American Journal of Business Education (AJBE)*, 6(2), 235-240.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Klein, D. J., & Verbeke, W. (1999). Autonomic Feedback in Stressful Environments: How Do Individual Differences in Autonomic Feedback Relate to Burnout, Job Performance, and Job Attitudes in Salespeople?. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 911.

- Kleiser, S. B., Sivadas, E., Kellaris, J. J., & Dahlstrom, R. F. (2003). Ethical Ideologies: Efficient Assessment and Influence on Ethical Judgments of Marketing Practices. *Psychology and Marketing*, 20(1), 1-21.
- Kotar, E. (1997). Muhasebe Denetim Mesleğinde Ahlakın Yeri ve Önemi. *III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı* (İSMMM), 20, İstanbul
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process, *California Management Review*, 15(9), 91-99.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Kuhn, T.S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: Chicago University Press.
- Kutlu, H. A. (2008). Muhasebe Meslek Mensupları ve Çalışanlarının Etik İnkilemleri: Kars ve Erzurum İllerinde Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63(2), 143-170.
- Kuzucu, Y. (2008). Duygusal Farkındalık Düzeyi Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29), 51-64.
- Labich, K. (1992). *The New Crisis in Business Ethics*, Fortune 25, 167-176.
- Lam, S. S., Hui, C., & Law, K. S. (1999). Organizational Citizenship Behavior: Comparing Perspectives of Supervisors and Subordinates Across Four International Samples. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 594.
- Lamberton, L. H., & Minor-Evans, L. (1995). *Human Relations: Strategies For Success*. Irwin Professional Publishing.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review And Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52.

- Lipe, M.G., & Salterio, S. (2000). The Balanced Scorecard: Judgemental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298
- Loo, R. (2002). Tackling Ethical Dilemmas In Project Management Using Vignettes. *International Journal of Project Management*, 20(7), 489-495.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Paine, J. B. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More For Managers Than For Salespeople?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 396-410.
- Malhotra, N.K., Kim, S.S., & Patil, A. (2006). Common Method Variance in IS Research: A Comparison of Alternative Approaches and A Reanalysis of Past Research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Mannix, B.A., Thatcher, S.M.B., & Jehn, K.A. (2001). Does Culture Always Flow Downstream? Linking Group Consensus and Organizational Culture. *Handbook of Organizational Culture*. C. Cooper, C. Early, J. Chatman, ve W. Starbuck (Eds.) 289-306, UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mcdonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of Values Relevant to Business Research. *Human Resource Management*, 30 (2), 217-236.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of The Firm Perspective. *Academy of Management Review*, (26), 117-127.
- Meriac, J. P. (2012). Work Ethic and Academic Performance: Predicting Citizenship and Counterproductive Behavior. *Learning and Individual Differences*, 22(4), 549-553.
- Mert, İ. S. (2010). İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Miller, R. L., Griffin, M. A., & Hart, P. M. (1999). Personality and Organizational Health: The Role Of Conscientiousness. *Work and Stress*, 13(1), 7-19.
- Moen, F., & Skaalvik, E. (2009). The Effect From Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Mohammed, S., Mathieu, J.E., & Bartlett, A.L.B. (2002). Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance:

- Considering The Influence of Team and Task-Related Composition Variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 795-814.
- Mohr, L., & Deborah, J. W. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *The Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Moore, D. S. (1995). *The Basic Practice of Statistics*. NY: Freeman and Co.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior: The Importance Of The Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Mortensen, R. A., Smith, J. E., & Cavanagh, G. F. (1989). The Importance of Ethics to Job Performance: An Empirical Investigation of Managers' Perceptions. *Journal of Business Ethics*, 8(4), 253-260.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences In Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71–83.
- Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nakıboğlu, M.A.B. (2008). *Hizmet İşletmelerindeki İlişkisel Pazarlama Uygulamalarının Müşteri Bağlılığı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Nurmakhmatuly, A. (2010). Kazak ve Türk Yöneticilerin İş Etiğine İlişkin Tutum ve Davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 3(5), 69-96.
- Nuttall, J. (2011). *Ahlak Üzerine Tartışmalar: Etiğe Giriş*. Çev. Abdullah Yılmaz, İstanbul: Ayrıntı.
- O'Brien, K.E., & Allen, T.D. (2008). The Relative Importance of Correlates of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior Using Multiple Sources of Data. *Human Performance*, 21, 62–88.
- Oran, B. (2004). Türk Dış Politikasının Teori ve Pratiği, B.Oran (ed.), *Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar*, Cilt 1, 4. Baskı, İstanbul, İletişim Yayınları, 46-53.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D.W., Podsakoff, M. P. & McKenzie, S. B. (2005). *Organisational Citizenship Behaviour, Its Nature, Antecedents And Consequences*. London: Sage Publications.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Öcel, H. (2009). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özbek, V. (2012). *Bireysel Belirleyicilerin Algılanan Etik Problem Ve Etik Niyetler Üzerindeki Etkisi: Küçük İşletmelerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Özbek, V., ve Özer, G. (2012). Küçük İşletme Sahiplerinin Dindarlık Düzeyleri, Etik İdeolojileri ve Algıları Arasındaki İlişkiler. *Balikesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 15(27), 169-188.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Cilt 2, Kaan Kitapevi Eskişehir.
- Özdemir, A. (2008). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Özdemir, S. (2009). *Günümüz Türkiye'sinde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış, İşletmelerde İş Etiği*. (Ed., Orman, S. ve Parlak, Z.), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası (İTO).
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 117-135.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMÜ İİBF Dergisi*, 11, 53-82.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M., ve İştahli, B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal

- Zekanın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4(1), 1-18.
- Özgen, H., Öztürk, A., ve Yalçın A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Adana, Nobel Kitabevi.
- Özgüven, İ. E. (1999). *Psikolojik Testler*. Üçüncü Baskı, Ankara: PDREM Yayınları.
- Özyer, K., ve Azizoğlu, Ö. (2010). Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 59-84.
- Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., ve Gürkan, G. Ç. (2014). Özerklik ve Ödüllendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma. *Journal of the School of Business Administration, Istanbul University*, 43(2), 332-350.
- Pelit, E., ve Güçer, E. (2006). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlara ve Öğretmenleri Etik Dışı Davranışa Yönelten Faktörlere İlişkin Algılamaları. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 95-119.
- Peter, J. P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 6-17.
- Pieper, A. (1999). *Etiğe Giriş*. Çev. Atayman, V. ve Sezer, G. İstanbul: Ayrıntı.
- Pink, D. (2015). *Drive: Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?* İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1), 351–363.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact Of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion For Future Research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behaviour and The Quantity Andquality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases In Behavioral Research: A Critical Review Of The Literature And Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature and Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26, 513–563.
- Podsakoff, P.M., & Organ, D. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4) 531-544.
- Pojman, L., & Fieser, J. (2011). *Cengage Advantage Books: Ethics: Discovering Right and Wrong*. Cengage Learning.
- Polatçı, S. (2014). Psikolojik Sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Polis Teskilatında Bir Arastırma. *Ege Academic Review*, 14(1), 115-124.
- Preston, L. E., & O'bannon, D. P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship. *Business and Society*, 36(4), 419-429.
- Raubenheimer, J. (2004). An Item Selection Procedure to Maximize Scale Reliability and Validity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of Values on Perception and Decision Making: A Study of Alternative Work Values Measures. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 666.
- Rawwas, M. Y. (1996). Consumer Ethics: An Empirical Investigation of The Ethical Beliefs of Austrian Consumers. *Journal of Business Ethics*, 15(9), 1009-1019.
- Rayner, J., Lawton, A., & Williams, H. M. (2012). Organizational Citizenship Behavior and the Public Service Ethos: Whither The Organization?. *Journal of Business Ethics*, 106(2), 117-130.
- Redfern, K., & Crawford, J. (2004). An Empirical Investigation of the Influence of Modernisation on The Moral Judgements of Managers in the People's Republic of China. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 11(1), 48-61.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

- Rotundo, M., & Sackett, P.R. (2002). The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Roxas, M. L., & Stoneback, J. Y. (2004). The Importance of Gender Across Cultures in Ethical Decision-making. *Journal of Business Ethics*, 50(2), 149-165.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., & Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of The Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32(2), 143-156.
- Sabuncuoğlu Z., ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Yayınevi:Bursa.
- Sağnak, M. (2004). Örgütlerde Değerler Yönünden Birey-Örgüt Uyumu ve Sonuçları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(37), 72-95.
- Sayın, D., (1998). Yönetim Etik. *Yerel Yönetim ve Denetim Dergisi*, 2(12).
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco , CA: Jossey-Bass.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H.H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8, 23-72.
- Schwarz, N. (1999). Self-Reports: How The Questions Shape The Answers. *American Psychologist*, 54, 93-105.
- Schweper Jr, C. H., & Ingram, T. N. (1996). Improving Sales Performance Through Ethics: The Relationship Between Salesperson Moral Judgment and Job Performance. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1151-1160.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Second Edition, New York: John Wiley Sons.
- Selimoğlu, S. K. (1997). Muhasebede Meslek Ahlakı (Etik) Yaklaşımı. *III. Türkiye Muhasebe Denetim Sempozyumu Bildiri Kitabı (İSMMMÖ)*, 20, İstanbul.
- Sevim, L. (2011). *Tükenmişlik ve İşe Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Sezgin, F. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Bireysel ve Örgütsel Değerlerinin Uyumu (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Sharma, S., Mukherjeeb, S., Kumar, A., & Dillond, W.R. (2005). A Simulation Study To Investigate The Use of Cutoff Values For Assessing Model Fit In Covariance Structure Models. *Journal of Business Research*, 58, 935– 943.
- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions Of Empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Silah, M. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Bilimi*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Simpson, W. G., & Kohers, T. (2002). The Link Between Corporate Social And Financial Performance: Evidence From The Banking Industry. *Journal of Business Ethics*, 35(2), 97-109.
- Sin, L. Y., Tse, A. C., Yau, O. H., Chow, R., & Lee, J. S. (2003). Market Orientation and Business Performance: A Comparative Study of Firms in Mainland China and Hong Kong. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 910-936.
- Singhapakdi, A. (1999). Perceived Importance Of Ethics and Ethical Decisions In Marketing. *Journal Of Business Research*, 45(1), 89-99.
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., & Franke, G.R. (1999). Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(1), 19-35.
- Smith, C. A., Organ. D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Soana, M. G. (2011). The Relationship Between Corporate Social Performance And Corporate Financial Performance In The Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 133-148.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding Organizational Citizenship Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense of Efficacy, And Teachers' Extra-Role Behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16, 649-659.
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behaviour From an Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77), 281-298.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance: A*

- Handbook in The Psychology of Management in Organizations* (pp. 3-25).
Chichester: Wiley
- Sparrow, P. R., Chadrakumara, A., & Perera, N. (2010). *Impact of Work Values and Ethics on Citizenship and Task Performance in Local and Foreign Invested Firms: A Test in a Developing Country Context*. 11th International Human Resource Management Conference (1-25). Birmingham, UK: Aston Business School.
- Sullivan, G.R., & Harper, M.V. (1996). *Hope is not a Method: What Business Leaders Can Learn From America's Army*. New York: Times Books.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Swanson, D. L. (1999). Toward an Integrative Theory Of Business And Society: A Research Strategy For Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 24(3), 506-521.
- Swets, J.A., Dawes, R.M., & Monahan, J. (2000). Psychological Science Can Improve Diagnostic Decisions. *Psychological Science in The Public Interest*, 1(1), 1-26.
- Şahin, B. (2011). *Seyahat Acentalarının Pazarlama Faaliyetlerinde Etik Karar Verme Süreci: İstanbul Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Şerbetçi, D. (2003). 21. YY. İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (8).
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Boston, Pearson Education, Inc.
- Takış, T., (1998). Etik. *Doğu-Batı Düşünce Dergisi*. 1(4), İstanbul.
- Taşcı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Tengilimoğlu, D., Işık, O., ve Akbolat, M. (2012). *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tınar, M. Y. (1999). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey Yayınları.

- Titrek, O., Bayrakçı, M. ve Zafer, D. (2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*, 17, 88-107.
- Tokgöz, E., ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tubre, T. C., Winfred Jr, A., & Don, S. P. (1996). *The Development of A General Measure of Performance*. Human Resource Directorate, Armstrong Laboratory.
- Turnipseed, D. L. (2003a). *A balanced Scorecard Assessment Of The Linkage Between Organizational Citizenship And Organizational Performance*. Paper Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Seattle WA.
- Turnipseed, D. L. (2003b). Hardy Personality: A potential Link With Organizational Citizenship Behaviour. *Psychological Reports*, 93, 529–543.
- Turnipseed, D.L. (2002). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link Between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 15.
- Uçanok, B. (2004). Çalışma Ahlakının Kontrol Odağı, Dindarlık ve Demografik Değişkenlerle İlişkisi. *M.Ü. Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Bülteni*, (9), 3-18.
- Uçanok, B. (2009). The Effects Of Work Values, Work-Value Congruence and Work Centrality On Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Behavioral, Cognitive, Educational and Psychological Sciences*, 1(1), 1-14.
- Ueda, Y., & Ohzono, Y. (2012). Effect of Work Values On Work Outcomes: Investigating Differences Between Job Categories. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 98.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in Search of A Theory: A Critical Examination of The Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Uysal, V. (2007). Kentsel Hayatta Dindarlık ve Oruç İbadetinin Bireysel-Toplumsal Yansımaları. *M.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 32, 19-44.
- Van de Velde, E., Vermeir, W., & Corten, F. (2005). Finance and Accounting: Corporate Social Responsibility and Financial Performance. *Corporate Governance*, 5, 129–138.
- Van de Ven, A. H., & Ferry, D. L. (1980). *Measuring and Assessing Organizations*. John Wiley & Sons, New York.

- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationship Between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*, 17, 283-301.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L., & Parks, J. M. (1995). Extra-role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*. 37, 765-802.
- Van Maanen, J., & Stephen, R.B. (1984). Toward a Theory of Organizational Socialization In Staw, B. M. ve Cummings, L.L. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. (6), 287-365 Greenwich, CT JAI Press.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance With Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- VanYerpen, N.W., Van Den Berg, A.E., & Willering, M.C. (1999). Towards a Better Understanding of the Link Between Participation in Decision Making and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 72, 377-397.
- Velasquez, M. (2002). *Business Ethics: Concepts and Cases*. 5. Baskı, USA, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Vogel, D. (28 Aralık 1998). Ethics and Profits Don't Always Go Hand in Hand. *Los Angeles Times*, E.T.: 22.09.2014, http://articles.latimes.com/1988-12-28/local/me870_1_corporate-ethics.
- Vurgun, L., ve Öztıp, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 16(3), 217-230.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance. *Strategic Management Journal*. 8(4), 303-319.

- Waddock, S. A., Graves, S. B., & Gorski, R. (2000). Performance Characteristics of Social and Traditional Investments. *The Journal of Investing*, 9(2), 27-38.
- Wahyudi, A., Haryono, T., Riyani, A. L., & Harsono, M. (2013). The Impact of Work Ethics on Performance Using Job Satisfaction and Affective Commitment as Mediating Variables: Evidences from Lecturers in Central Java. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 7(3).
- Walz, S. M., & B. P. Niehoff (1996). Organizational Citizenship Behaviours and Their Effects On Organizational Effectiveness in Limited-Menu Restaurants. In: J. B. Keys and L. N. Dozier (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 307–311. Briarcliff Manor NY.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Weeks, W. A., & Nantel, J. (1992). Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior: A Case Study. *Journal of Business Ethics*, 11(10), 753-760.
- Welbourne, T. M., Johnson, D. E., & Erez, A. (1998). The Role-Based Performance Scale: Validity Analysis of a Theory-Based Measure. *Academy of Management Journal*, 41(5), 540-555.
- Wicks, A. C. (1996). Overcoming the Separation Thesis The Need for a Reconsideration of Business and Society Research. *Business and Society*, 35(1), 89-118.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4), 534-545.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal Of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Wong, D. (1993). Relativism, in P. Singer (Ed.) *A Companion to Ethics*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Woodman, R., Hellriegel, D., & Slocum, J. (1992). *Organizational Behavior*. Minneapolis: West Publishing Company.

- Yaran, C.S. (2010). *Ahlak ve Etik*. İstanbul: Rağbet Yayınları.
- Yatkın, A. (2008). Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi (Elazığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması). *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 211- 231.
- Yazıcıoğlu, Y., ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, G. ve Kadioğlu, S. (2007). Etik ve Tıp Etiği Temel Kavramları. *Ç.Ü. Tıp Fakültesi Dergisi*, 29(2), 7-12.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der.*, 23(1), 239-248.
- Yılmaz, V., (2004). Consumer Behaviour of Shopping Center Choice. *Social Behavior and Personality*, 32(8), 783-790.
- Yücel, C. (2008). Teacher Burnout and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Elementary Schools. *Educational Planning*, 17(1), 27-43.
- Zedeck, S. (1997). Commentary on Diversity and Work-Family Values. in Earley and Erez. *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco, New Lexington Press. 319-332.
- Zeylan, U. (2011). *Advertising Ethics and Regulation: Consumer Attitudes, Behaviour and Ethical Ideologies*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

7. EKLER

7.1. Ek-1: Anket Formu



Sayın Katılımcı,

Bu anketi, Çağ Üniversitesi bünyesinde yürüttüğüm doktora tez çalışmam için veri toplamak amacıyla hazırladım. Bankacılara yönelik olarak hazırladığım bu ankette, etik davranışlar ile ilgili görüşleriniz yanında bankadaki davranışlarınız ve çalışmalarınız ile ilgili ifadeler bulunmaktadır. Anketi doldurarak bu çalışmaya yapacağınız katkının çok değerli olduğunu vurgulamak isterim. Zaman ayırdığınız için teşekkür ediyorum.

Arş. Gör. Utku GÜĞERÇİN
Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
İşletme Fakültesi

Anket verileri sadece bilimsel amaçla kullanılacaktır. Anket formları da toplu olarak analiz edilecek, bireysel değerlendirme yapılmayacaktır. Ayrıca isminiz de talep edilmemektedir. <u>Dolayısıyla samimi cevaplar vermeniz için hiçbir engel yoktur. Lütfen olması gerekeni değil, gerçek durumunuzu belirtiniz.</u>		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Aşağıda, farklı konulardaki tutumunuzu ölçmek amacıyla bazı ifadeler yer almaktadır. Yan tarafta ise ifadelere katılma derecenizi belirleyen beş seçenek bulunmaktadır. Lütfen her ifadeye ne ölçüde katıldığınızı ya da katılmadığınızı, ilgili kutucuğa X işareti koyarak belirtiniz.						
Aşağıda yer alan, etik yaklaşım ile ilgili ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?						
1	Başkalarını riske atacak davranışlara, risk ne kadar az olursa olsun, asla göz yumulmamalıdır.					
2	Elde edilecek fayda ne olursa olsun, başkalarının zarar görebileceği davranışlarda bulunmak yanlıştır.					
3	İnsanlar, başka birine psikolojik veya fiziksel olarak asla zarar vermemelidirler.					
4	İnsanlar, başkalarının saygınlığını ve refahını tehdit edebilecek eylemlerde bulunmamalıdır.					
5	Bir eylem, eğer masum bir kişiye zarar verecekse yapılmamalıdır.					
6	İnsanların saygınlığı ve refahı, her toplumun en önemli önceliği olmalıdır.					
7	Hiçbir durum, başkalarının refahını göz ardı etmeyi gerektirmez.					
8	Neyin etik olup neyin etik olmadığı, duruma ve toplumlara göre değişir.					
9	Bir insanın ahlaki olarak gördüğü bir şey, bir başkası tarafından ahlak dışı olarak değerlendirilebilir.					

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
10	Neyin etik, neyin etik dışı olduğu kişiden kişiye değiştiğinden, 'herkes için geçerli etik kuralların ne olduğu' sorusu hiçbir zaman cevaplanamaz.					
11	Ahlaki değerler kişiseldir, başkaları hakkında yargıya varırken kullanılamaz.					
12	Belirli türdeki davranışları yasaklayan etik kurallar, kişiler arası ilişkileri engeller.					
13	Bir yalanı hoş görmek ya da görmemek tamamen duruma bağlıdır.					
14	Bir yalanı ahlaki veya ahlak dışı olarak değerlendirmek, içinde bulunulan şartlara bağlıdır.					

Çalıştığınız banka ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?						
1	Çalıştığım bankada üstün kaliteli üretim önceliklidir.					
2	Her çalışan, üstün kalite çabasıdan dolayı takdir edilir ve ödüllendirilir.					
3	Kalite vurgusu, diğer bankalara kıyasla çok yüksektir.					
4	Yenilikçi hizmet anlayışı önceliklidir.					
5	Her çalışanın yenilikçi çabaları takdir edilir ve ödüllendirilir.					
6	Yenilik vurgusu, diğer bankalara kıyasla çok yüksektir.					
7	Kararlar verilirken geniş katılım önemsenir.					
8	Çoğunluğun katılmadığı görüşler de desteklenir.					
9	Bankadaki prosedürler, geniş katılım sağlamak için düzenlenmiştir.					
10	Çalışanlar arasında işbirliği çok önemsenir.					
11	Her çalışan, diğer çalışanlara sunduğu yardımdan dolayı takdir edilir ve ödüllendirilir.					
12	Dostça bir çalışma ortamı açısından burası, benzer diğer bankalardan daha iyidir.					

Çalıştığınız bankadaki davranışlarınız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?						
1	İş yükü fazla olan çalışanlara yardımcı olurum.					
2	Görev bilinci en yüksek olan çalışanlardan biriyimdir.					
3	Bankada her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir.					
4	İş arkadaşlarıma sorun yaratmaktan kaçınırım.					
5	Bankadaki değişiklikleri sürekli olarak takip ederim.					
6	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.					
7	Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.					
8	Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim.					

		Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen katılıyorum
9	Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini dikkate alırım.					
10	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım.					
11	Herhangi bir nedenle işinin başında olmayan çalışanların işlerinin yürümesini sağlarım.					
12	İşe gelmemek için bir nedenim olsa bile devamsızlık yapmamaya çalışırım.					
13	İşimle ilgili konuları gereksiz yere büyütürüm.					
14	İş arkadaşlarımın haklarını ihlal etmem.					
15	Katılım zorunlu olmamasına rağmen, banka imajı için önemli olan faaliyetlere katılırım.					
16	İşle ilgili problemleri olan çalışanlara, gönüllü olarak yardım ederim.					
17	İşimi yaparken belirlenen saatler dışında mola vermem.					
18	Olumlu yönler yerine, her zaman hatalara odaklanırım.					
19	Çalışma arkadaşlarımla aramda sorun oluşmaması için önlemler alırım.					
20	Bankadaki duyuru ve mesaj benzeri açıklamaları okur ve bunlara ayak uydurmaya çalışırım.					
21	İşe yeni başlamış çalışanların ortama alışmalarına, zorunlu olmadığım halde yardımcı olurum.					
22	Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile banka kurallarına uyarırım.					
23	Bankada yapılanlarda her zaman kusur bulurum.					
24	Davranışlarımın, diğer çalışanların işleri üzerindeki etkisine dikkat ederim.					

Bankadaki çalışmalarınız ile ilgili olarak aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?						
1	İşimle ilgili olan her görevde uzmanlığımı gösteririm.					
2	Üzerimdeki sorumluluktan daha fazlasını üstlenebilirim.					
3	Daha üst bir pozisyon için kendimi yeterli görüyorum.					
4	İşimle ilgili tüm gereklilikleri yerine getiririm.					
5	Verilen her görevle ustalıkla başa çıkarırım.					
6	Verilen her görevi tam zamanında tamamlarım.					

7	işimle ilgili olan hedeflerin tamamına ulaşırım.					
8	Verilen her görevi istenilen şekilde yerine getirerek işin genelinde iyi bir performans sergilerim.					

Lütfen son olarak genel bilgiler kısmını doldurunuz:

Yaşınız: () 30 ve altı () 31-40 () 41-50 () 51 ve üzeri

Eğitim Durumunuz: () Lise () Ön lisans
() Lisans () Yüksek Lisans ve üzeri

Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Çalıştığınız bankanın sermaye yapısı nedir? Özel () Kamu ()

Toplam bankacılık tecrübeniz: yıl

Pozisyonunuz:

çalışmaktasınız:

() Gişe Yetkilisi

() Uzman/Uzman Yardımcısı

() İç Kontrolör/Müfettiş

() Müdür Yardımcısı

() Müdür

Hangi birimde

() Şube

() Bölge Müdürlüğü

Değerli vaktinizi ayırarak ankete katıldığınız için teşekkürler

8. ÖZGEÇMİŞ

Utku GÜĞERÇİN

utkugugercin@hotmail.com

EĞİTİM DURUMU

Doktora: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı,
MERSİN, 2015

Yüksek Lisans: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Üretim ve Pazarlama
Ana Bilim Dalı, ADANA, 2009

Lisans: Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü,
ANKARA, 2007

Ortaokul ve Lise: Adana Anadolu Lisesi, ADANA, 2003

İŞ DENEYİMİ:

2013- : Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Yönetim Bilişim
Sistemleri Bölümü, Araştırma Görevlisi, ADANA

2011 -2013 : Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O., Çukurova Bölge Müdürlüğü, Mali Tahlil
ve İstihbarat Müdürlüğü, Mali Analist Yardımcısı, ADANA

2007-2009 : Asya Katılım Bankası A.Ş., Adana Şubesi, Ticari Pazarlama, Uzman
Yardımcısı, ADANA

SERTİFİKALAR

Sermaye Piyasası Kurulu, Sermaye Piyasası Faaliyetleri İleri Düzey Lisansı
(Lisans No:206108)

YAYINLAR

Güğerçin, U. ve İplik, F.N. (2013). Yöneticilerin Eğitim Seviyeleri ile Firmaların Risk
İştahı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *İşletme ve İktisat
Çalışmaları Dergisi*, 1, 44-53.

Penpece, D. ve Güğerçin, U. (2014). Bir Ürün Olarak Patent ve Patent Pazarlarındaki
Aracılar, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51, 21-36.